EUROPOS SĄJUNGA

Europos regioninės plėtros fondas

Veiklūs kaimynai

2010 – 2017 metų

Bendra Punsko valsčiaus bei Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajono verslumo plėtros ir skatinimo strategija

Parengta Punsko valsčiaus savivaldybės, Kalvarijos savivaldybė ir Lazdijų rajonas savivaldybės užsakymu

Firma Dorfin Sp. z o.o.
87-100 Toruń, ul. Głowackiego 20, tel. 056 657 55 91 (92), tel./fax (056) 622 14 22,
www.dorfin.pl, e- mail: sekretariat@dorfin.pl

Autoriai:
Tomasz Zajączkowski
Maciej Smolarek

Torunė, 2010 metų birželis

TURINYS

Įvadas ... 3

I skirsnis. Socialinė – ekonominė valsčiaus bei rajonų charakteristika ... 5

1. Punsko valsčiaus, Lazdijų rajono ir Kalvarijos savivaldybės charakteristika ... 5

2. Visuomeninė sfera: populiacijos dydis, amžiaus ir lyties struktūra, natūralus ir migracinis žmonių srautas ... 8

3.Socialinė infrastruktūra: turizmas ir kultūra ... 13

4. Ekonomika: darbo rinka, ūkiniai subjektai ... 15

II skirsnis. Verslumo plėtros tendencijų išnagrinėjimas ... 19

III skirsnis. Verslumo plėtra – teisiniai ir finansiniai verslumo skatinimo aspektai (patikima informacja ir aukšto lygio verslininkų aptarnavimas) ... 22

Verslumo skatinimo teisiniai ir finansiniai aspektai ... 22

IV skirsnis. „Plyno lauko“ investiciniai sklypai ... 52

1. Pramoninių zonų ir „plyno lauko“ sklypų pristatymas. Verslumo plėtros galimybių analizė pramoninės paskirties žemės sklypuose ir „plyno lauko“ sklypuose. ... 52

V skirsnis. SWOT analizė ... 56

VI skirsnis. Pagrindinių problemų identifikacija. Galimos rizikos įvertinimas. ... 62

1. Pagrindinių problemų identifikacija ... 62

2. Galimos rizikos įvertinimas ... 64

VII. Teritorijos ekonomikos skatinimas ... 65

1. Ligšiolinių veiksmų skirtų verslumo skatinimui ir plėtrai išnagrinėjimas ... 65

2.Punsko valsčiaus, Lazdijų ir Kalvarijos rajonų verslumo skatinimo strategija. ... 67

VIII skirsnis. 2010-2017 m. veiksmų grafikas ... 101

IX skirsnis. Punsko valsčiaus, Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajono verslumo plėtros ir skatinimo strategijos monitoringas ir vertinimas. ... 129

Įvadas

Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų bendra Verslumo plėtros ir skatinimo strategija, tai dokumentas, leidžiantis valdyti ekonominę plėtra Lietuvos ir Lenkijos pasienyje. Ši strategija papildo Punsko valsčiaus ir Kalvarijos bei Lazdijų rajono savivaldybių plėtros strategijas nubrėždama tikslus, nukreiptus į pasirinktų plėtros ir skatinimo sferos projektų įgyvendinimą. Apibrėžtų valdymo struktūrų ir užsibrėžtų tikslų pasiekimo požiūriu, šis dokumentas tampa veiksminga priemone dinamizuojant teritorijos ekonominį augimą ir gyventojų gyvenimo sąlygų pagerinimą. Lietuvos ir Lenkijos partnerių bendros verslumo plėtros ir skatinimo strategijos turėjimas, sudaro papildomą privalumą, siekiant gauti Europos Sąjungos finansinę paramą.

Bendra pasienio zonos verslumo plėtros ir skatinimo strategija - tai dokumentas, kurio sprendiniai netiesiogiai veikia vietos bendruomenės grupes. Dokumento sprendiniai tiesiogiai yra taikomi siaurai žmonių grupei, kurioje išskiriame:

- Individualius ir sujungtus į visokių rūšių organizacijas verslininkus, atstovaujančius strategijos apimtų teritorijų ekonominius subjektus,
- Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžios atstovus,
- Verslo institucijų atstovus;
- Potencialius investuotojus, besidominčius investuoti savo kapitalą nagrinėjamoje teritorijoje,
- Pasienio zonos gyventojus, suinteresuotus ekonominės veiklos steigimu.

Visos išvados yra padarytos remiantis išsamia nagrinėjamos teritorijos ekonominės situacijos analize. Strategija nubrėžia ilgalaikį 2010 – 2017 metų veiksmų planą, kuris apibrėžia verslumo plėtros ir skatinimo viziją: **Punsko valsčius, Kalvarijos savivaldybė ir Lazdijų rajonas – draugiški verslininkams ir investuotojams**. Plėtros vizijos įgyvendinimas bus įmanomas, jeigu bus pasiekti strateginiai ir operaciniai tikslai.

Aplamai, regiono verslumo plėtrą reikia suprasti kaip visokeriopus vietos valdžios organų (savivaldybių) veiksmus, kuriais siekiama sukurti palankias investicines sąlygas. Visgi, strategija nėra paruoštas sėkmės receptas. Jos tikslas pasiūlyti veiksmus, kurie gali pagerinti Lietuvos ir Lenkijos pasienio investicinį mechanizmą ir įtakoti subalansuotą tvarią, ne tik ekonominę, bet ir socialinę plėtrą. Strategija numato, kad nagrinėjamose teritorijose bus kuriamas palankus klimatas verslui plėsti, kurio pagrindinėmis sudedamosiomis dalimis turi būti:

- Ekonominių subjektų ir verslo aplinkos institucijų rėmimo politika,

- Veiksmingas išorinis populiarinimas,
- Partnerių ir aplinkos bendradarbiavimas, pasienio zonos plėtrai.

Verslumo plėtros ir skatinimo dokumentas, tai dokumentas, kuris rems savivaldybių veiksmus ir praplės tuos veiksmus ekonominiais klausimais, bendradarbiavimo ir skatinimo kontekste. Skatinimo strategija nurodo, kurie veiksmai gali turėti didelį poveikį ir geriausias galimas pasekmes esamų ir naujų įmonių veiklai.

Veiksmingas strategijos nuostatų įgyvendinimas bus ne tik ekonominės plėtros pagreitinimo ir gyventojų gyvenimo lygio pagerinimo sąlyga, bet taip pat sustiprins nagrinėjamo regiono poziciją.

Introduction

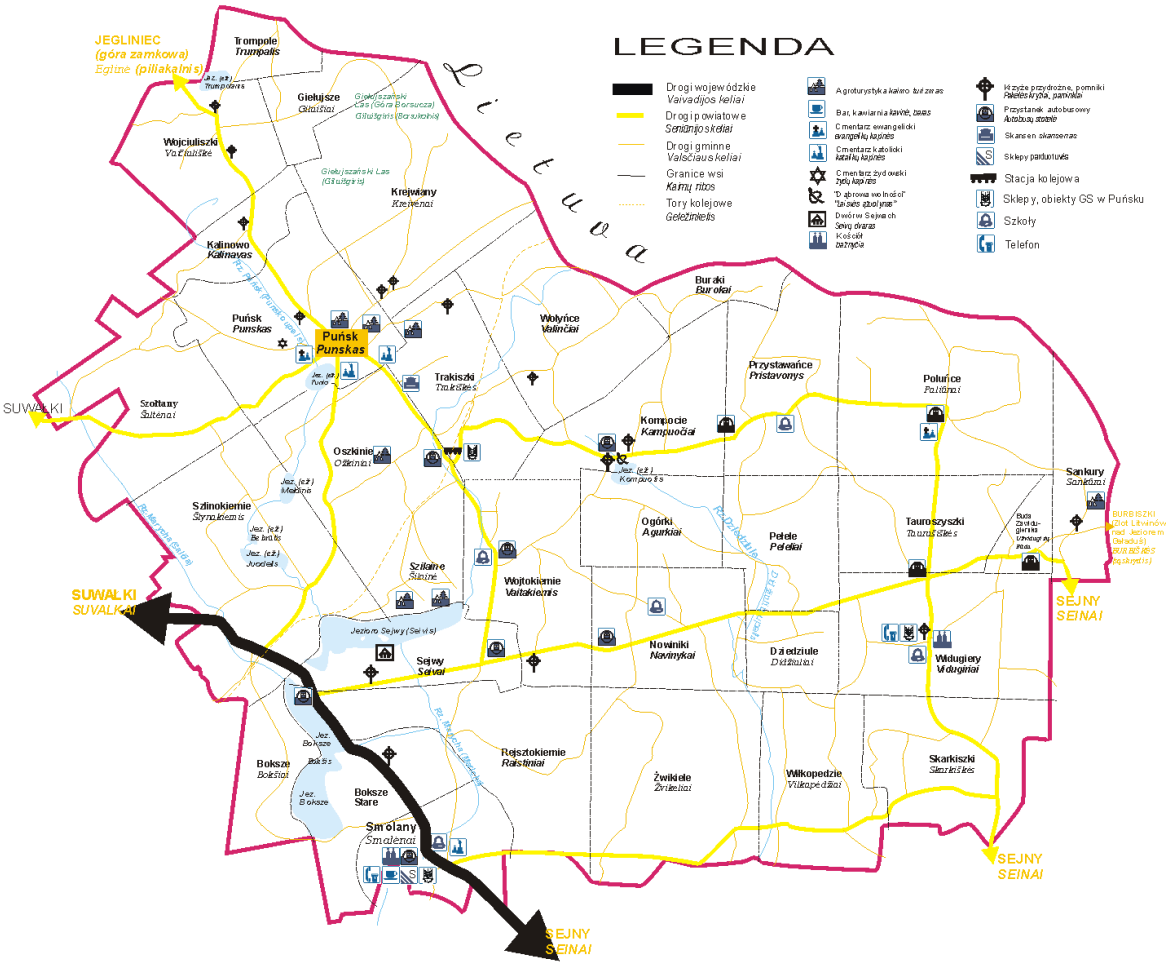
The strategy for development and promotion of entrepreneurship for Punsk, Kalvarijos and Lazdijai Municipalities is a document that gives the ability for day-to-day management of economic development of the polish-lithuanian border area. The strategy, which defines long-term plan for the period 2010-2017, sets out a vision of the development and promotion of entrepreneurship: **Punsk, Kalvarijos and Lazdijai Municipalities as areas entrepreneurs-friendly and investment-friendly.** The implementation of development vision will be possible when the strategic and operational aims are achieved. Effective implementation of the strategy will not only accelerate economic development and improve the level of living for people, but also strengthen the position of the region.

I skirsnis. Socialinė – ekonominė valsčiaus bei rajonų charakteristika

1. Punsko valsčiaus, Lazdijų rajono ir Kalvarijos savivaldybės charakteristika

PUNSKO VALSČIUS

Punsko valsčius, tai labiausiai į šiaurę nutolęs Seinų apskrities valsčius. Valsčius yra Lenkijos šiaurės rytuose, Palenkės vaivadijoje. Geografiškai Punsko valsčius išsidėstęs Suvalkijos ežeryno, kuris įeina į Lietuvos ežeryną, teritorijoje. Šis valsčius vakaruose ribojasi su Šipliškių valsčiumi, pietuose – Krasnopolio ir Seinų valsčiais, o šiaurės rytuose su Lietuva.



Žemėlapis nr. 1: Punsko valsčiaus žemėlapis

Valsčius užima 138,37 km^2 plotą ir yra sudarytas iš 33 kaimų. Punsko valsčiuje gyvena 4356 gyventojai, iš kurių 76% tai lietuvių tautybės žmonės. Punsko miestelyje, kuris yra 3 km nuo Lietuvos sienos, gyvena apie 1120 žmonių.

Punsko valsčius turi tris sienos perėjimo punktus: Trakiškiuose, Budziske ir Aradnykuose. Valsčius išsidėstęs taip vadinamų „Žaliųjų Lenkijos plaučių“ ribose, o taip pat Euroregione Nemunas ir šiuo metu kuriamame ekologiniame tinkle ECONET.

KALVARIJOS SAVIVALDYBĖ

Kalvarijos savivaldybė yra Lietuvos Respublikos pietvakarių dalyje ir yra viena iš penkių savivaldybių, priklausančių Marijampolės apskričiai. Pietuose ribojasi su Lenkijos Respublika, vakaruose – su Vilkaviškio rajonu, šiaurėje – su Marijampolės savivaldybe, o rytuose ribojasi su Lazdijų rajonu.

Savivaldybė užima 441,0 km^2 plotą (9,9% Marijampolės apskrities ploto) ir turi 13 285 gyventojus, iš kurių 4 981 – tai Kalvarijos miesto gyventojai. Atstumas nuo Kalvarijos iki sienos su Lenkija sudaro 12 km.

Žemėlapis nr. 2: Kalvarijos savivaldybė

Per Kalvarijos savivaldybę driekiasi tarptautinė „Via Baltica“magistralė, kuri eina per Lenkiją, Latviją, Lietuvą ir Estiją, jungiant Helsinkį su Varšuva. Tai yra svarbiausia kelio jungtis tarp Baltijos šalių.

Kalvarijos savivaldybėje vyrauja žemės ūkis. Joje yra 1 156 žemės ūkio paskirties sklypai.

LAZDIJŲ RAJONO SAVIVALDYBĖ

Lazdijų rajono savivaldybė yra Lietuvos pietinėje dalyje. Šis rajonas yra Alytaus apskrities dalimi kartu su Druskininkų, Varėnos ir Alytaus rajono bei Alytaus miesto savivaldybėmis. Lazdijų rajono savivaldybė ribojasi su Lenkijos ir Baltarusija.

Savivaldybė užima 1 309 km^2 plotą, kuriame gyvena 24 528 gyventojai, iš jų 4 781 asmuo - tai Lazdijų miesto gyventojai.

Žemėlapis nr. 3: Lazdijų rajono savivaldybė

Pagrindinis gyventojų pragyvenimo šaltinis yra žemės ūkis. Lazdijų rajono savivaldybės ribose yra užregistruota apie 1 500 žemės ūkio paskirties sklypų. Vis sparčiau plečiasi kaimo turizmo sodybų sektorius, kurių šiuo metu yra virš 50.

Rajonas išsiskiria neužteršta aplinka, regioniniais parkais, o taip pat ežerų ir upių gausa. Iš 150 rajono savivaldybės ežerų didžiausiu, užimančiu trečią vietą pagal dydį tarp visų Lietuvos ežerų, yra ežeras Dusia (2 337 ha). Savivaldybės ribose teka Nemunas ir Baltoji Ančia.

2. Visuomeninė sfera: populiacijos dydis, amžiaus ir lyties struktūra, natūralus ir migracinis žmonių srautas

Pagal Lietuvos Respublikos Statistikos Departamento statistinius duomenis 2009 m. pradžioje Kalvarijos savivaldybėje gyveno 13 285 žmonės, iš kurių 62,51% - kaimo gyventojai, o 37,49% - miesto gyventojai. Pačiame Kalvarijos mieste 2009 metais gyveno 4 981 žmogus.

Šioje savivaldybėje yra pusiausvyros stoka tarp vyrų ir moterų skaičiaus. Feminizacijos rodiklis siekia 108,46, tai reiškia, kad 100 vyrų tenka 108 moterys. Kalvarijos savivaldybėje feminizacijos rodiklis yra mažesnis, nei vidutinis visos Lietuvos rodiklis, kuris siekia 114,84.

Kalvarijos savivaldybės gyventojų skaičius pasižymi mažėjančia tendencija. Tiriamame laikotarpyje pastebime sistemingą nuosmukį, kuris sukėlė gyventojų skaičiaus sumažėjimą 244 asmenimis, lyginant su 2006 metais, ir 122 asmenimis, lyginant su 2008 metais. Gyventojų skaičiaus sumažėjimas, rodo bendrą tendenciją likusioms Marijampolės apskrities savivaldybėms. Kalvarijos savivaldybės plotas 441.0 km^2, todėl pagal dydį, ji yra tarp mažo Punsko valsčiaus (138.37 km^2) ir didelės Lazdijų rajono savivaldybės (1 309.0 km^2). Vidutinis gyventojų tankumas Kalvarijos savivaldybėje siekia 30,4 gyv./km^2.

Lazdijų rajono savivaldybė pasižymi dideliu plotu, bet tuo pačiu labai mažu gyventojų skaičiaus rodikliumi, kuris tesiekia 18 gyv/km^2. Tam įtakos turi gausus ežerų, upių, teisiškai saugomų teritorijų ir parkų skaičius. 1 309 km^2 teritoijoje gyvena 24 528 gyventojai, iš kurių 74,14% yra kaimo gyventojai, o 25,86% - miesto gyventojai. Panašiai, kaip ir Kalvarijos atveju, čia susiduriame su disproporcija tarp vyrų ir moterų skaičiaus. Feminizacijos rodiklis siekia 109,43, o tai reiškia, kad 100 vyrų tenka daugiau nei 109 moterys.

Lyginant su 2006 metais, Lazdijų rajono savivaldybės gyventojų skaičius sumažėjo net 1 122 gyventojais, o lyginant su 2008 metais – 295 gyventojais.

Mažiausias pagal plotą (138.37 km^2) ir pagal gyventojų skaičių (4 394 gyventojai pagal nuolatinę gyvenamąją vietą) yra Punsko valsčius. Šie rodikliai rodo, kad valsčius yra tankiausiai

apgyvendintas – 32 gyv./km^2. Punsko valsčius turi didžiausią gyventojų tankumą visoje Seinų apskrityje. Feminizacijos rodiklis siekia 101,48 – 100 vyrų tenka truputį daugiau nei 101 moteris.

Valsčiaus gyventojų skaičius nežymiai mažėja. 2006 metais valsčius turėjo 58 gyventojais daugiau, o 2008 metais – 15 gyventojais daugiau.

Lentelė nr. 1. Savivaldybių demografiniai duomenys.

Valsčiaus/rajono pavadinimas	Valsčiaus/rajono rūšis	Plotas km^2	Bendras gyventojų skaičius	Vyrų skaičius	Moterų skaičius	Gyventojų tankumas 1 km^2
Kalvarija	Savo sudėtyje turintis miestą	441,00	13 285	6 373	6 912	30,1
Lazdijai	Savo sudėtyje turintis miestą	1 309,00	24 528	11 712	12 816	18,7
Punskas	Kaimo	138,37	4 356	2 162	2 194	32,0
Viso	-	**1 888,37**	**42 169**	**20 247**	**21 922**	-

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.) bei Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Lentelė nr. 2. Gyventojai pagal amžiaus grupes.

Valsčiaus/rajono pavadinimas	Bendras gyventojų skaičius	Vaikai	Darbingas amžius	Pensinis amžius
Kalvarija	13 285	3 055	7 611	2 619
Lazdijai	24 528	4 941	13 555	6 032
Punskas	4 356	859	2 695	802
Kartu	**42 169**	**8 855**	**23 861**	**9 453**

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.) bei Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Kitose lentelėse pateikti duomenys, apibrėžiantys valsčių amžiaus grupes, skirstant į moteris ir vyrus.

Lentelė nr. 3. Moterų, gyvenančių Kalvarijos savivaldybėje, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Moterys	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	1 466	21,21%
Darbingo amžiaus grupė (18 – 59 metai)	3 585	51,87%
Pensinio amžiaus grupė (60 metų ir daugiau)	1 861	26,92%
VISO	6 912	100,0%

Šaltinis: Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Tarp moterų, gyvenančių Kalvarijos savivaldybėje, stipriausią grupę sudaro darbingo amžiaus moterys. Jų yra apie 52% bendro moterų skaičiaus. Likusių dviejų amžiaus grupių moterų yra atitinkamai – 21,21% (moterys esančios grupėje nuo 0 iki 17 metų) ir 26,62% (pensinio amžiaus moterys).

Lentelė nr. 4. Vyrų, gyvenančių Kalvarijos savivaldybėje, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Vyrai	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	1 589	24,93%
Darbingo amžiaus grupė(18 – 64 metai)	4 026	63,17%
Pensinio amžiaus grupė (65 metai ir daugiau)	758	11,90%
VISO	6 373	100,0%

Šaltinis: Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Panaši situacija yra tarp vyrų, kur stipriausią grupę sudaro vyrai nuo 18 iki 64 metų. Tai yra daugiau nei 63% vyrų, gyvenančių Kalvarijos savivaldybėje, skaičiaus. Kitaip atrodo kitų amžiaus grupių dalis, lyginant su moterų dalimi. Apie 25% vyrų skaičiaus sudaro 0 – 17 metų grupė, o 11,90% - pensinio amžiaus grupė.

Lentelė nr. 5. Moterų, gyvenančių Lazdijų rajone, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Moterys	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	2 411	18,81%
Darbingo amžiaus grupė (18 – 59 metai)	6 262	48,86%
Pensinio amžiaus grupė (60 metų ir daugiau)	4 143	32,33%
VISO	12 816	100%

Šaltinis: Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Tarp moterų, gyvenančių Lazdijų rajone, stipriausią grupę sudaro darbingo amžiaus moterys – 48%. Kitose grupėse yra pastebimas pensinio amžiaus moterų dominavimas (32,33%), lyginant su moterimis 0 – 17 metų grupėje (18,81%).

Lentelė nr. 6. Vyrų, gyvenančių Lazdijų rajone, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Vyrai	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	2 530	21,60%
Darbingo amžiaus grupė(18 – 64 metai)	7 293	62,27%
Pensinio amžiaus grupė (65 metai ir daugiau)	1 889	16,13%
VISO	11 712	100%

Šaltinis: Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Vyrų atveju, santykis yra naudingesnis. Vyrų nuo 0 iki 17 metų grupė sudaro didesnį procentą (21,60%), nei pensinio amžiaus vyrų grupė (16,13%). Tuo pačiu yra išlaikytas aukštas darbingo amžiaus vyrų procentas – 62,27%.

Lentelė nr. 7. Moterų, gyvenančių Punsko valsčiuje, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Moterys	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	431	19,64%
Darbingo amžiaus grupė (18 – 59 metai)	1 247	56,84%
Pensinio amžiaus grupė (60 metų ir daugiau)	516	23,52%
VISO	2 194	100%

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.)

Tarp moterų, gyvenančių Punsko valsčiuje, didžiausią grupę sudaro darbingo amžiaus moterys – 56,84% viso moterų skaičiaus. Kitą grupę sudaro pensinio amžiaus moterys (23,52%) ir moterys nuo 0 iki 17 metų – 19,64%.

Lentelė nr. 8. Vyrų, gyvenančių Punsko valsčiuje, dalis skirtingose amžiaus grupėse.

Amžiaus grupės	Vyrai	Skaičius %
Vaikai (0 – 17 metų)	428	19,80%
Darbingo amžiaus grupė(18 – 64 metai)	1 448	66,97%
Pensinio amžiaus grupė (65 metai ir daugiau)	286	13,23%
VISO	2 162	100%

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.)

Vyrų, gyvenančių Punsko valsčiuje, dalis skirtingose amžiaus grupėse yra pati palankiausia iš visų pateiktų valsčių. Taip yra todėl, kad Punsko valsčiuje didžiausią grupę sudaro darbingo amžiaus vyrai (66,97%), o pensinio amžiaus grupė yra nedidelė – 13,23%. Grupės vyrų nuo 0 iki 17 metų dalis yra aukšta ir siekia 19,80%.

Lentelė nr. 9. Natūralus žmonių srautas.

Valsčiu/rajonas	Gimstamumas	Mirtingumas	Natūralus prieaugis
Kalvarija	124	198	-74
Lazdijai	249	468	-219
Punskas	38	45	-7

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2008.12.31.) bei Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Visų trijų savivaldybių gyventojai tampa senstančia populiacija. Tai sąlygojama, kaip ilgėjančia gyvenimo trukme, taip ir mažėjančiu gimstamumu. Šiuo metu yra sutrikusi kartų kaita. Gyventojų skaičiaus vystymosi dinamika paskutiniais metais buvo netolygi, vienais metais buvo pažymimas padidėjimas, kitais – nuosmukis (natūralus prieaugis Punsko valsčiuje 2007 metais buvo minimaliai teigiamas ir lygus 1). Mažėja gyventojų skaičius nuo 0 iki 17 metų amžiaus gupėje, o didėja darbingo ir pensinio amžiaus gyventojų skaičius. Mažiausias natūralus prieaugis buvo pažymėtas Lazdijų rajone (-219). Labiau palanki situacija vystosi Kalvarijos savivaldybėje, o geriausiai Punsko valsčiuje. Vis dėlto, šiose teritorijose natūralus prieaugis irgi yra neigiamas ir rodo panašias tendencijas kaip ir Alytaus, Marijampolės ir Seinų apskrityse.

Lentelė nr. 10. Vidinė ir tarptautinė savivaldybių gyventojų migracija.

Miestas	Atvykimas	Išvykimas	Migracijos saldo
Kalvarija	245	295	-50
Lazdijai	366	433	-67
Punskas	16	38	-22

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2008.12.31.) bei Statistikos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų duomenys

Migracijos saldo, nagrinėjamuose valsčiuose, yra neigiamas. Pagrindine to priežastimi yra aukštas nedarbo lygis. Mobiliausi ir išsilavinę gyventojai pradėjo kraustytis į didesnius ir labiau išsivysčiusius centrus, tokius kaip Varšuvą ir Vilnių, vadinasi į vietas, kur ekonominės sąlygos yra palankesnės

gyventojams. Nuo Lietuvos ir Lenkijos įstojimo į Europos Sąjungą, vis daugiau žmonių ieško darbo už valstybės ribų.

3.Socialinė infrastruktūra: turizmas ir kultūra

Kalvarijos savivaldybė

Miesto pavadinimas buvo sugalvotas Žemaitijos vyskupo Juozo Tiškevičiaus (mirė 1656 m.), kuris panašiai kaip Žemaitijoje, 1640 metais nusprendė pastatyti čia kalvariją, panašią į Jeruzalės kalvariją. Jo įsakymu buvo pastatyta koplyčia ir keliolika Kryžiaus kelio stacijų. Be to jis pritraukė dominikonus, kuriems įsteigė vienuolyną.

Kultūros paveldas:

- Senamiestis – šalies saugomas urbanistikos paminklas, suformuotas XVII-XVIII amžiuose. Dabartinis vaizdas išlikęs nuo XIX amžiaus,
- XIX a. evangelikų liuteronų bažnyčia,
- Kalvarijos Švč. Mergelės Marijos Vardo bažnyčios pastatų kompleksas, pastatytas 1838-1840 metais (barokinio ir klasikinio stilių elementai); bažnyčioje yra saugomi šeši vertingi XIX amžiaus paveikslai,
- Kryžiaus kelio stacijos,
- XIX a. sinagogų kompleksas: dvi sinagogos (barokinė ir eklektinė), Talmudo mokykla – rabino namas,
- Buvusio, labai svarbaus, kelio Peterburgas-Varšuva II kategorijos arklių pašto stoties pastatų kompleksas, pastatytas 1820 m.,
- Jotvingių kapinynas.

Lazdijų rajono savivaldybė

Lazdijų miesto vardas kildinamas nuo upės Lazdijos, ant kurios krantų jis kūrėsi. Miestą įkūrė karalius Zigmantas Vaza, kuris 1597 metais suteikė Magdeburgo (miesto) teises. Dokumente, kurio originalas išliko iki šių dienų ir yra laikomas Alytaus miesto etnografiniame muziejuje, yra nupieštas miesto antspaudas – herbas, kurį miestas gavo tais metais.

Po Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atkūrimo 1990 m. buvo reformuotos miesto valdymo institucijos. Lazdijų miesto herbas (briedis, o po juo trys raktai raudoname fone) buvo atkurtas ir patvirtintas 1994 m. liepos 11 d. Lietuvos Respublikos Prezidento dekretu. 1997 metais miestas šventė savo įkūrimo 400 – ąsias metines. Miestas yra administraciniu rajono savivaldybės centru.

Savivaldybės kultūros paveldas ir muziejai:

- Veisiejų miestelio urbanistikos paminklas (architektūrinis ir istorinis paminklas saugomas valstybės),
- Šv. Jurgio bažnyčia Veisiejų miestelyje – viena iš didžiausių Lietuvos bažnyčių,
- Rudaminos piliakalinis,
- Dvaro rūmai Rudaminoje,
- Rudaminos šv. Trejybės bažnyčia,
- Elveriškės piliakalnis,
- Maišymų piliakalnis,
- Aštriosios Kirsnos dvaro sodyba,
- Šeštokų geležinkelio stotis,
- Mūšio laukas Kalniškėse,
- Šv. Onos vardo katalikų bažnyčia, pastatyta 1894-1895 m. Lazdijuose,
- Senos katalikų kapinės Lazdijuose,
- Evangelikų kapinės Lazdijuose,
- Žydų kapinės Lazdijuose,
- Paminklas žuvusiems, kovojant už Lietuvos nepriklausomybę 1918-1920 m. Lazdijuose,
- Lazdijų muziejus,
- M. Gustaičio namas (muziejus),
- Etnografinė Prano Dzūko sodyba,
- Veisiejų krašto muziejus (eksponatai susiję su L. Zamenhofo gyvenimu),
- Kapčiamiesčio Emilijos Pliaterytės muzie jus.

Punsko valsčius

Seniausi žmogaus buvimo pėdsakai Punsko krašte aptikti apie 10 000 metų prieš mūsų erą. Jų pėdsakai buvo aptikti Kreivėnų, Šaltėnų, Ožkinių, Vaiponių bei Šlynakiemės kaimuose. Ankstyvais viduramžiais, čia gyveno jotvingiai. Apie jų buvimą byloja piliakalnis Eglinėje, kuri yra 9 km nuo Punsko šiaurės kryptimi.

Kultūros paveldas:

- Punsko Švenčiausios Mergelės Marijos Dangun Ėmimo bažnyčia (pastatyta 1881 m.),
- Smalėnų Šv. Izidoriaus Artojo bažnyčia (pastatyta 1839-1840 m., objektas yra įrašytas į saugomų paminklų sąrašą),

- XIX a. sukurtas Punsko Buities muziejus (Skansenas),
- Punsko urbanistinis paminklas,
- Trakiškių XIX a. pabaigos geležinkelio stoties medinis pastatas,
- Buvusios sinagogos pastatas Punske,
- Punsko senųjų kapinių vartai ir koplyčia,
- Žydų kapinės Punske,
- Evangelikų kapinės Punske,
- Punsko seni mediniai namai Mickevičiaus g.,
- Prūsų ir jotvingių gyvenvietė buvusiame Šilainės kaime,
- Punsko senosios klebonijos pastatas,
- Punsko etnografinis muziejus (sukurtas Juozo Vainos).

4. Ekonomika: darbo rinka, ūkiniai subjektai

Nagrinėjama teritorija turi žemą verslumo lygį. Savivaldybių valdžios vienetai jau kelerius metus vykdo veiklą, kuria siekiama pakeisti tokią situaciją. Tačiau plėtra yra lėta, net jei yra palankios sąlygos įvairių rūšių veiklai vykdyti.

Lentelė nr. 11. Įregistuoti ekonominiai subjektai Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose

Valsčiaus/rajono pavadinimas	Subjektų skaičius	Įmonių skaičiaus procentas visų gyventojų skaičiui
Kalvarija	165	1,25%
Lazdijai	185	0,75%
Punskas	217	0,50%
VISO	567	2,5%

Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės duomenys (2009 m.) bei dane GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.)

Pagal 2009 m. duomenis, Kalvarijos savivaldybėje buvo įregistruotos 165 smulkiosios ir vidutinės įmonės. Savivaldybės situacija parodo visos Marijampolės apskrities, kurioje yra mažiausias smulkiųjų ir vidutinių įmonių skaičius visos Lietuvos skalėje, tendenciją.

Tuo pat metų Kalvarijos savivaldybės teritorijoje yra mažiausias ūkinių subjektų skaičius, palyginti su gyventojų skaičiumi (1,25%) visoje Marijampolės apskrityje (1,67%).

Šiek tiek geresni yra Lazdijų savivaldybės duomenys. 2009 m. buvo įregistruotos 185 smulkiosios ir vidutinės įmonės. Įmonių skaičiaus santykis su gyventojų skaičiumi buvo lygus 0,75%. Panašiai kaip Kalvarijos savivaldybės atveju, Lazdijų rajono savivaldybė turi mažiausią įmonių skaičių iš visų savivaldybių esančių Alytaus apskrityje. Įmonių skaičiaus santykis su gyventojų skaičiumi Alytaus apskrityje siekė 1,85% ir buvo didesnis tik Marijampolės ir Utenos apskrities atžvilgiu.

Lentelė nr. 12. Įregistruotos smulkiosios ir vidutinės įmonės Kalvarijos savivaldybėje bei Lazdijų rajone, pagal teisinę formą.

Savivaldybės pavadinimas	Individuali įmonė	Uždaroji akcinė bendrovė	Akcinė bendrovė	Žemės ūkio bendrovė	Viso
Kalvarija	85	74	-	6	165
Lazdijai	118	60	-	4	185

Šaltinis: Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės duomenys (2009 m.)

Kalvarijos savivaldybėje dominuoja įmonės dirbančios su vietinėmis žaliavomis arba yra nepriklausomos nuo jų. Stambiausios įmonės užsiima medienos apdirbimu, duonos ir pyrago gaminių bei pieno produktų gamyba, statyba, transporto ir ekspedijavimo paslaugų teikimu.

Pagal verslo rūšį šioje savivaldybėje dominuoja prekybos (71 vnt., 43 proc.), statybos (20 vnt., 12 proc.), transporto ir ekspedijavimo (10 vnt., 6 proc.), medienos apdirbimo (9 vnt., 5,5 proc.), įmonės. Jeigu žemės ūkį prilygintume verslui, tuo atveju žemės ūkio sritis būtų absoliučiai didžiausia iš pajamas teikiančių ūkio sričių – savivaldybėje yra apie 1100 žemės ūkio vienetų.

Per 2005-2010 m. laikotarpį Kalvarijos savivaldybės verslo įmonių padėtis ženkliau nesikeitė nei pagal veiklos rūšis, nei pagal veiklos stambumą, išskyrus pastebimą turizmo sektoriaus augimą. Jame 2005 m. veikė 3 įmonės, o 2010 m. jau 8 verslo įmonės, su potencialu šios šakos augimui.

Nors per savivaldybę eina stambiausi transporto koridoriai (Via Baltica magistralė ir plėtojama Rail Baltica geležinkelio linija), tačiau joje logistikos verslo niša kolkas neužimta.

Ypatinga Kalvarijos savivaldybės verslo specifika – iš čia registruotų ir veikiančių 165 verslo įmonių, net 23 (14 proc.) yra kitose savivaldybėse veikiančių įmonių filialai. Tai rodo, kad šioje savivaldybėje yra palanki vieta investavimui bei verslo plėtrai.

Pagal Pagrindinės Statistikos Įstaigos (lenkiška santrumpa **GUS**) duomenis, 2009 metais Punsko valsčiuje buvo įregistruota 2017 ūkio subjektų. Privatų sektorių reprezentavo 197 įmonės, o viešąjį sektorių – 20 subjektų. Nuo 2005 metų galime pastebėti sisteminį ūkio subjektų skaičiaus augimą. Nuo 2005 iki 2009 metų buvo įkurta 30 naujų įmonių, 21 iš jų – prekybos ir remonto sektoriuje. Taip pat galima pastebėti ūkio subjektų skaičiaus padidėjimą statybų sektoriuje bei nekilnojamojo turto ir įmonių aptarnavimo sektoriuje.

Mažų subjektų, kurie dominuoja, rotacija nėra didelė. **Punsko valsčiaus teritorijoje dominuoja šios šakos: prekyba ir remontai (79 subjektai); nekilnojamojo turto ir įmonių aptarnavimas (18 subjektų); statyba (18 subjektų); apdirbamoji pramonė (16 subjektų); žemdirbystė, miškininkystė ir žuvininkystė (14 subjektų); transportas ir sandėliavimas (12 subjektų).** Įmonės, užsiimančios viešbučių ir restoranų valdymu (9 subjektai), bei įmonės, užsiimančios finansine tarpininkyste (9 subjektai), turi mažesnę reikšmę.

Lentelė nr. 13. Nacionalinės ekonomikos subjektai Punsko valsčiuje pagal 2009 metų Lenkijos Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus sekciją (Polska Klasyfikacja Działalności – PKD).

Veiklos rūšys	2005	2007	2009
Viso	187	199	217
Žemdirbystė, miškininkystė ir žuvininkystė	13	14	14
Apdirbamoji pramonė	17	16	16
Statyba	13	16	18
Prekyba ir remontai	58	64	79
Viešbučiai ir restoranai	9	9	9
Transportas, sandėliavimas ir susisiekimas	11	11	12
Finansinė tarpininkystė	10	9	9
Nekilnojamojo turto ir įmonių aptarnavimas	13	18	18
Viso:	**187**	**199**	**217**

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.)

Kita, bendra visoms trims nagrinėjamoms savivaldybėms, problema yra aukštas nedarbas. Nedarbo problema, ypač 20 paskutiniųjų mėnesių laikotarpiu, palietė Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių gyventojus. Tuo metu buvo pastebėtas spartus bedarbių skaičiaus augimas. Šiuo metu atrodo, kad padėtis stabilizuojasi. Tačiau reikia nepamiršti fakto, kad nuo 2009 m. sausio iki 2010 m. birželio bedarbių skaičius abiejose savivaldybėse išaugo kelis kartus.

Lentelė nr. 14. Bedarbių skaičius Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybėse.

Valsčiaus/savivaldybės pavadinimas	Bedarbių skaičius
Kalvarija	1 297
Lazdijai	2 078
Punskas	278
VISO	**3 653**

Šaltinis: GUS – duomenys. Regioninių Duomenų Bankas(2009.12.31.), Lietuvos darbo birža (2010 m. kovo pabaigos duomenys)

Pateikti 2010 m. kovo pabaigos duomenys yra ypač nepalankūs Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybėms. Taip pat reikia paminėti, kad sekantį mėnesį šiose teritorijose bedarbių skaičius išaugo. Po mėnesio – 2010 m. balandį – Kalvarijos savivaldybėje užregistruota 1 411 bedarbių, o Lazdijų savivaldybėje – 2 401 bedarbis. Tokie drastiški darbo rinkos pokyčiai buvo krizės, kuri prisidėjo prie įmonių ir darbo vietų likvidavimo, pasekme.

Punsko valsčiuje buvo registruojamas sistemingas bedarbių skaičiaus mažėjimas. 2006 m. bedarbių skaičius buvo lygus 300 žmonių, kitais 2007 m. – 276 žmonėms, 2008 m. bedarbių skaičius sumažėjo iki 244 žmonių. 2009 m. buvo užregistruota 278 bedarbiai, tame 157 vyrai ir 121 moteris.

The socio-economic characteristic of the area

In the chapter were analysed the most important factors: demographics, unemployment, the number of companies, migration, natural increase. The analysis shows that all three local governments are characterized by high rates of unemployment and low economic activity (a small number of companies), the outflow of young people from the municipalities and the negative natural increase. Particularly the difficult situation was noticed in 2 Lithuanian municipalities, where in last few months unemployment highly increased. In turn the undoubted advantages of the 3 municipalities are unpolluted natural environment, richness and diversity of nature, multiculturalism of the region and numerous monuments. The carried analyses is the basis for determining

weaknesses / strengths and opportunities / threats (SWOT analysis) and to identify major problems in the area.

II skirsnis. Verslumo plėtros tendencijų išnagrinėjimas

Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų rajonų bendradarbiavimas yra svarbiu faktoriumi, remiančiu Lietuvos ir Lenkijos pasienio zonos konkurencingumą. Šis faktorius yra labiausiai susijęs su bendrų ekonominių programų parengimu ir įgyvendinimu. Šių projektų realizavimas ypač prisideda prie valsčiaus ir rajonų infrastruktūros modernizavimo. Dėl aukščiau pateiktų veiksmų, gerėtų sąlygos investuotojams, tuo pačiu metu atsižvelgiant į eko – plėtros ir kultūros vertybių apsaugos principus. Šie veiksmai yra kiekvieno partnerio strateginių dokumentų ir dabartinės socialinės – ekonominės regiono situacijos stebėsenos rezultatu. Socialinė – ekonominė situacija vis dar nėra palanki investuotojams, o svarbiausia – teritorijos gyventojams. Didelis nedarbas, jaunų žmonių migracija iš valsčiaus ir savivaldybių teritorijų, labai žemas verslumo rodiklis, mažos pajamos ir vietos kapitalo trūkumas – tai tik kai kurios problemos, veikiančios gyventojų gyvenimo lygį (platesnis silpnų pusių išnagrinėjimas yra SWOT analizėje). Tuo labiau savivaldybės turi nuosekliai didinti investicinį patrauklumą jų teritorijose.

Tuo pačiu metu yra atliekami veiksmai verslumo skatinimui tarp vietinių bendruomenių. Buvo įsteigti verslo informacijos centrai. Savivaldybės taip pat bendradarbiauja su verslo aplinkos institucijomis dėl finansinių lėšų pritraukimo verslumo plėtrai.

Kiekvienos teritorijos ribose buvo išskirtos „Plyno lauko“ pramoninės zonos, kurios kartu su mokestinių lengvatų įvedimu, gali veikti kaip paskata investuotojams iš Lenkijos ir Lietuvos.

Atkreipiant dėmesį į sklypų lokalizaciją ir į tarpvalstybinį teritorijos pobūdį, buvo nurodyti verslo sektoriai, kurie galėtų plėstis „Plyno lauko“ pramoninėse zonose („plyno lauko“ sklypų aptarimas yra pateiktas kitoje Strategijos dalyje).

Atsižvelgiant į pramoninę sritį, Lazdijų savivaldybės teritorijoje būtų naudinga plėsti: medienos apdirbimą, logistikos paslaugas bei paslaugas maisto produktų gamybos srityje.

Kalvarijos savivaldybės sklypo teritorijoje yra sąlygos šių ūkinės veiklos sričių vykdymui: logistikos paslaugos, maisto produktų gamyba bei remonto paslaugos ir automobilių techninės apžiūros paslaugos, tame tarpe krovininių automobilių apžiūra.

Įvertinus Punsko valsčiaus „Plyno lauko“ sklypo esančias fizines ir geografines galimybes, yra akivaizdu, kad naudingiausia būtų kurti objektus ir priemones, susijusias su:

- gamyba,
- sandėliavimu,
- didmenine ir mažmenine prekyba,
- logistikos veikla,
- techniniu aptarnavimu.

Žinoma, pramoninių zonų išskyrimas ir investicijų, jų teritorijose, apibrėžimas yra tik vienu iš verslumo plėtros, nagrinėjamoje teritorijoje, elementu.

Aptariant verslumo plėtros tendencijas, reikia atsižvelgti ir į kitus faktorius. Vienas iš jų yra švari ir neužteršta gamtinė aplinka, gamtos, kultūros ir istorijos turtas, regiono daugiakultūriškumas, saugomo gamtovaizdžio teritorijos ir tt.. Pateikti gamtiniai veiksniai yra stipriu pasienio zonos privalumu. Tuo pačiu metu – tai veiklos plėtros ir jos diferenciacijos galimybė, pvz. šiose srityse:

- turizmo paslaugos,
- kaimo turizmo veiklos vykdymas,
- vandens įrangos ir kitos sportinės įrangos nuoma,
- gastronominės paslaugos,
- vietinių ir tradicinių produktų gamyba,
- kelionių ir laisvalaikio praleidimo būdų organizavimas.

Kitu veiksniu, kuris parodo teritorijos potencialą, yra šio regiono ūkinis pobūdis. Sunkumus, susijusius su tradiciniu žemės ūkio vedimu, gali rekompensuoti ekologiškų produktų gamyba. Visų trijų savivaldybių teritorija turi predispozicijas ekologinei gamybai. Pastaraisiais metais ekologiškų produktų gamyba ir jų įvedimas į rinką sparčiai išaugo. Tačiau potencialas vis dar nėra išnaudotas. Ekologiškų produktų, iš neužterštos aplinkos, su atitinkamo ženklo sukūrimu ir gamyba, galėtų būti papildomų pajamų šaltiniu ligšioliniems ūkinikams ir jų šeimoms. Tokių įmonių sėkmė gali priklausyti nuo geros reklamos ir naujų rinkų ieškojimu ES šalyse.

Punsko valsčius, Kalvarijos savivaldybė, o labiausiai Lazdijų rajono savivaldybė turi dideles predispozicijas turizmo paslaugų teikimui, remiantis ežerų ir upių gausa. Ežerų ir upių gausa yra labai patraukliu veiksniu šalies ir užsienio turistams. Švarūs ežerai, kartu su gamtiniais turtais ir švariu oru yra šių savivaldybių privalumu. Bet tam, kad turizmo verslo sektrorius galėtų plėstis, yra reikalingi veiksmai, skirti turizmo – poilsio prie ežerų ir upių infrastruktūrai gerinti: organizuoti paplūdimiai, tilteliai, poilsiavietės, apgyvendinimas, socialiniai sanitariniai taškais, keliai, keliukai, stovėjimo

aikštelių vietos. Šiuo metu tai yra pagrindinis klausimas. Populiarūs taip pat gali būti privatūs žuvininkystės tvenkiniai, arba „mesk ir sugauk“ rūšies žvejybiniai tvenkiniai.

Visos siūlomos ūkinės veiklos rūšys reikalauja ne tik kapitalo ir pastangų investavimo, norint gauti dotacijas, bet ir atitinkamai ir nuosekliai vedamo skatinimo. Skatinimo veiksmai, kurie yra pasiūlyti kitoje Strategijos dalyje, gali būti naudingi skirtingiems subjektams ir gali būti nukreipti į skirtingas gavėjų/klientų grupes.

Nepriklausomai nuo teritorijos potencialo įvertinimo, verslumo plėtros tendencijų kontekste, reikia atsižvegti į vietos valdžios pasiūlymus, kuri yra labiausiai išnagrinėjusi šią sritį.

Savivaldybių valdžios organų nurodytos pageidaujamos veiklos rūšys yra susijusios su:

- maisto ir žemės ūkio produktų perdirbimu (pvz. kepyklos),
- medienos apdirbimu,
- žemės ūkio įmonėmis,
- transporto paslaugomis,
- statybų, remonto paslaugomis,
- gastronomijos paslaugomis,
- bitininkyste,
- poligrafijos paslaugomis,
- komunalinėmis paslaugomis.

Verslumo plėtros tendencijų pasiūlymai, nurodyti šiame skirsnyje, apima skirtingas sąlygas ir kontekstus. Tačiau negalima priimti to, kad aukščiau pateiktos ekonominės veiklos rūšys išsemia plėtros galimybes, kuriomis privalo naudotis esami ir potencialūs verslininkai.

Trends in entrepreneurship development

In the chapter discussed are trends in the development of entrepreneurship in the three municipalities. The development of entrepreneurship will be possible thanks to Greenfield investments in industrial zones. Due to the nature of the parcels and theirs geographical location following types of activities can be conducted: logistics services, food production and wood processing. The region is characterized by clean environment, natural and cultural richness, therefore in the area can also develop touristic services and agro-tourism, catering, manufacturing of local and traditional products, tours, rentals of water and sports equipment. An additional advantage of municipalities is ability to produce organic products. At the same time this is an area with many

tourist attractions (lakes, rivers, forests), therefore the desired trend in development of entrepreneurship is tourism.

III skirsnis. Verslumo plėtra – teisiniai ir finansiniai verslumo skatinimo aspektai (patikima informacja ir aukšto lygio verslininkų aptarnavimas)

Verslumo skatinimo teisiniai ir finansiniai aspektai

Lietuvos ekonominės veiklos vykdymo aspektai

Juridinio asmens statuso, steigimo, valdymo, likvidavimo, ir reorganizavimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2000 m. liepos 18 įstatymas Nr VIII-1864, su vėlesniais pakeitimais, Valstybės Žinios 2000 Nr 74-2262). Civilinis kodeksas reglamentuoja civilinius teisinius santykius. Taip pat reguliuoja konkrečių įmonių įstatymus.

Lietuvoje juridiniais asmenimis yra pavadinimą turinčios įmonės, įstaigos ar organizacijos, kurios gali savo vardu įgyti it turėti teises ir pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme. Juridinis asmuo turi būti užregistruotas Juridinių asmenų registre (JAR).

Lietuvos Respublikoje funkcionuoja tokios įmonių teisinės formos:

- akcinė bendrovė (AB), uždaroji akcinė bendrovė (UAB));
- valstybės įmonė (VĮ);
- savivaldybės įmonė;
- kooperatinė bendrovė - kooperatyvas;
- žemės ūkio bendrovė;
- tikroji ūkinė bendrija (TŪB);
- komanditinė ūkio bendrija (KŪB);
- Europos ekonominių interesų grupė;
- individuali įmonė (IĮ).

Aukščiau pateiktų įmonių veiklą reguliuoja šie įstatymai:

- Juridinių asmenų registro įstatymas, 2000 m. birželio 12 d. įstatymas Nr. IX-368 (su vėleisniais pakeitimais), Valstybės žinios 2001 Nr. 55-1940);
- Akcinių bendrovių įstatymas, 2000m. liepos 13 d. įstatymas Nr. VIII-1835 (su vėliesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2000 Nr. 64-1914);
- Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 2003m. gruodžio 16 d. įstatymas Nr. IX-1895 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2004 Nr. 4-24);
- Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas, 2002m gegužės 28 d. įstatymas Nr. IX-903 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2002 Nr. 57-2296);
- Ūkinių bendrijų įstatymas, 2003 m. lapkričio 6d. įstatymas Nr. IX-1804 z, Valstybės žinios 2003 Nr. 122-4990);

- Individualių įmonių įstatymas, 2003 m. lapkričio 6 d. įstatymas Nr. IX-1805, Valstybės žinios 2003 Nr. 112-4991);
- Europos ekonominių interesų grupių įstatymas, 2003m. gruodžio 22d. įstatymas Nr. IX-1939 Valstybės žinios 2004 Nr. 4-43).
- Žemės ūkio bendrovių įstatymas, 2001m. gegužės 17 d. įstatymas Nr. IX-330 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2001 Nr. 45-1574).

Visų įstatymų tekstai yra prieinami LR Seimo internetiniame puslapyje – www.lrs.lt – Teisės aktų ir Seime įregistruotų teisės aktų projektų paieškojos rubrikoje (ang. Legal Acts of the Republic of Lithuania). Svarbiausių įstatymų tekstai yra verčiami į užsienio kalbas (rusų k., anglų k.).

Įmonės turi teisę užsiimti bet kokia ūkine veikla, jai ji nėra uždrausta įstatymais. Licencijavimas apima tik kai kurias ūkinės veiklos rūšis.

Ūkinės veiklos regisrtavimas

JURIDINIAI ASMENYS

Juridinis asmuo turi būti užregistruotas Juridinių asmenų registre (JAR). Jame yra kaupiama visa įstatymų reikalaujama informacija apie subjektą ir jo veiklą. Įstaiga, vedanti registrą (įstatymo nustatyta tvarka valstybės įsteigta institucija), tai valstybės įmonė „Registrų centras“ (www.registrucentras.lt).

Juridinių asmenų registracija reguliuoja šie įstatymai:

- Civilinis kodeksas;
- Akcinių bendrovių įstatymas, 2000 m. liepos 13 d. įstatymas Nr. VIII-1835, Valstybės žinios 2000 Nr. 64-1914;
- Juridinių asmenų registro įstatymas.

Prieš pateikiant prašymą dėl naujo subjekto užregistravimo juridinių asmenų registre, notaras turi patvirtinti: juridinio asmens prašyme pateiktų dokumentų tikrumą, steigimo dokumento atitikimą įstatymų reikalavimams ir faktą, kad juridinį asmenį įregistruoti galima. Visi dokumentai turi būti išversti į lietuvių kalbą, bei patvirtinti Lietuvos Respublikos ambasados specialia pažyma (Apostille).

Juridiniai asmenys gali užsiimti ūkine veikla Lietuvos Respublikoje per:

- Juridinį asmenį (dukterinė bendrovė);
- Filialą ar atstovybę;
- Nuolatinę buveinę.

A) Juridinis asmuo (dukterinė bendrovė)

Dukterinė bendrovė yra autonominiu juridiniu subjektu.

Akcinės bendrovės steigimo tvarka	**Uždarosios akcinės bendrovės steigimo tvarka**
Bendrovės steigimo sutarties pasirašymas. Jei bendrovę steigia vienas subjektas, sudaromas bendrovės steigimo aktas.	
Bendrovės steigėjai gali pateikti juridinių asmenų registrui prašymą laikinai įtraukti bendrovės pavadinimą į registrą (JAR-5 forma).	
Bendrovės steigimo sutartis, suteikia teisę atidaryti steigiamos bendrovės kaupiamąją sąskaitą banke.	
Pasirašytų akcijų pradinio įnašo apmokėjimas. Pradiniai įnašai turi būti mokami tik pinigais. Akcinės bendrovės pradinių įnašų suma turi būti ne mažesnė nei 150 tūkst. litų. Kiekvienas akcininko įnašas pinigais turi būti ne mažesnis kaip 1/4 visų jo pasirašytų akcijų nominalios vertės ir visų pasirašytų akcijų nominalios vertės perviršio sumos.	Pasirašytų akcijų pradinio įnašo apmokėjimas. Pradiniai įnašai turi būti mokami tik pinigais. Akcinės bendrovės pradinių įnašų suma turi būti ne mažesnė nei 150 tūkst. litų. Kiekvienas akcininko įnašas pinigais turi būti ne mažesnis kaip 1/4 visų jo pasirašytų akcijų nominalios vertės ir visų pasirašytų akcijų nominalios vertės perviršio sumos.
Nepiniginius įnašus , kuriais numatoma iš dalies apmokėti akcijas, įvertina nepriklausomas turto vertintojas, prieš pasirašant steigimo sutartį.	
Steigiamojo susirinkimo sušaukimas. Šio susirinkimo metų yra : patvirtinama akcinės bendrovės steigimo ataskaita, išrenkami visuotinio akcininkų susirinkimo renkamų bendrovės organų nariai. Jei yra renkama stebėtojų taryba, tai prieš bendrovės registraciją, ji turi išrinkti valdybos narius ar bendrovės vadovą (jei valdyba nėra sudaroma). Išrinkta stebėtojų taryba renka bendrovės vadovą.	Steigiamojo susirinkimo sušaukimas, kurio metu išrenkami visuotinio akcininkų susirinkimo renkamų bendrovės organų nariai. Jei yra renkama stebėtojų taryba, tai prieš bendrovės registraciją, ji turi išrinkti valdybos narius ar bendrovės vadovą (jei valdyba nėra sudaroma). Išrinkta stebėtojų taryba renka bendrovės vadovą.
Steigimo sutarties sudarymas ir pasirašymas.	
Bendrovė laikoma įsteigta nuo jos įregistravimo juridinių asmenų registre.	

Norint įregistruoti akcinę bendrovę juridinių asmenų registre, privaloma pateikti šiuos dokumentus:

- Nuostatus (2 egzemplioriai);
- dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas atlyginimas už įregistravimą (198 Lt);
- Formas: JAR-1, JAR-VO-V, JAR-T, JAR-PP;
- Įmonės įsteigimo patvirtinimą.

Jei steigėju yra vienas juridins asmuo privaloma pateikti:

- Bendrovės steigimo aktą;
- JAR-AJ formą.

Norint įregistruoti bendrovę kaip PVM mokėtoją, ūkinis subjektas turi kreiptis į valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių ir užpildyti FR0388 formą – „Juridinio asmens prašymas įregistruoti į Pridėtinės vertės mokesčių mokėtojų registrą/išregistruoti iš Pridėtinės vertės mokesčių mokėtojų registro“.

B)Filialas ar atstovybė

Užsienio juridinio asmens filialo ar atstovybės steigimo procesas:

- Remiantis pačio steigimo dokumentais, atitinkamas juridinio asmens organas turi priimti sprendimą apie filialo ar atstovybės įsteigimą;
- Filialo ar atstovybės steigimo sutarties sudarymas;
- Filialo ar atstovybės valdymo organų paskyrimas;
- Filialas ar atstovybė yra laikomi įkurtais, su jų įregistravimu juridinių asmenų registre.

Norint įregistruoti filialą ar atstovybę juridinių asmenų registre, reikia pateikti šiuos dokumentus:

- Filialo arba atstovybės nuostatus;
- Užsienio juridinio asmens steigimo dokumentus, steigimo aktą ir steigimo sutartį (tuo atveju jei yra atskiri dokumentai), bei juos keičiančius dokumentus;
- Užsienio juridinio asmens paskutiniųjų metų finansinę ataskaitą, o kai kuriais įstatymo nustatytais atvejais – konsoliduotą finansinę ataskaitą, jei tokia ataskaita yra reikalaujama užsienio šalies įstatymais, kurie yra taikomi užsienio juridiniams asmenims, kūriantiems filialą ar atstovybę;
- Užsienio juridinio asmens registracijos pažymėjimo kopiją arba registro, kuriame yra laikoma užsienio juridinio asmens byla,išrašus;
- Dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas atlyginimas už įregistravimą (200 Lt);
- Užpildytas šias formas: JAR-1, JAR-VO-V, JAR-VO-BV2, JAR-T, JAR-PP, JAR-FV,JAR-SG2 (kartu su šia forma yra pildoma JAR-PP forma).

Užsienio juridinių asmenų filialai (atstovybės negali užsiimti ūkine komercine veikla), privalo užsiregistruoti kaip PVM mokėtojai, nuo filialo ūkinės veiklos pradžios. Filialas privalo pateikti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teritoriniam skyriui užpildytas formas: FR0227 – „Užsienio juridinio asmens prašymas įregistruoti į Mokesčių mokėtoju registrą/ išregistruoti iš

Mokesčių mokėtojų registro“, FR0388 – „Juridinio asmens prašymas įregistruoti į Pridėtinės vertės mokesčių mokėtojų registrą/išregistruoti iš Pridėtinės vertės mokesčių mokėtojų registro“.

C) Veikla nuolatinės buveinės pagalba

Užsienio įmonė gali užsiimti ūkine veikla Lietuvos teritorijoje, neturint dukterinės bendrovės arba filialo/atstovybės - nuolatinės buveinės pagalba. Nuolatinės buveinės turėjimas Lietuvos teritorijoje yra laikomas užsienio subjekto ūkinės veiklos vedimo forma.

Pagal Pelno mokesčio įstatymo 2 straipsnio 22 dalį „Užsienio vienetas laikomas veikiančiu per nuolatinę buveinę Lietuvos Respublikos teritorijoje jeigu:

- nuolat vykdo veiklą; arba
- vykdo savo nuolatinę veiklą per priklausomą atstovą (agentą); arba
- naudoja statybos teritoriją, statybos, surinkimo ar įrangos objektą; arba
- gamtos išteklių tyrimui ar gavybai nuolat naudoja įrangą arba konstrukcijas, įskaitant tam naudojamus gręžinius arba laivus. Nuolatumo apibrėžimą, atstovo (agento) statuso priklausomumo ar nepriklausomumo kriterijus nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė arba jos įgaliota institucija.“

Nuolatinė užsienio subjekto buveinė privalo būti įregistruota Mokesčių mokėtojų registre pagal veiklos vykdymo vietą, ne vėliau, kaip veiklos vykdymo pradžios dieną. Veiklos vykdymo pradžia laikoma pirmojo sandorio sudarymo diena. Nuolatinės buveinės veikla pasibaigia kartu su paskutiniojo sandorio sudarymo diena. Užsienio subjektai, kurie vykdo veiklą Lietuvos teritorijoje, taip pat privalo registruotis kaip Pridėtinės vertės mokesčio mokėtojai. Užsienio juridinis asmuo turi pateikti valstybinės mokesčių inspekcijos teritoriniam skyriui užpildytas FR0227 ir FR0388 formas.

FIZINIAI ASMENYS

ES šalių fiziniai asmenys gali vykdyti veiklą Lietuvos Respublikos teritorijoje per:

- Juridinį asmenį;
- Individualią įmonę;
- Individualią veiklą.

A) Juridinis asmuo

Jei fizinis asmuo steigia bendrovę, tai akcinės bendrovės ar uždarosios akcinės bendrovės steigimo tvarka, bei dokumentai, kuriuos reikia pateikti Juridinių asmenų registre, yra iš esmės tokie patys kaip bendrovės steigimo juridinio asmens atveju. Vienintelis skirtumas yra toks, kad jeigu bendrovės savininku yra fizinis asmuo, tai reikia pateikti JAR-AF formą, o juridinių asmenų atveju reikia pateikti JAR-AJ formą.

B) Individuali įmonė

Individualios įmonės steigimo tvarka:

- Nuostatų, kuriuos pasirašo steigiamos įmonės savininkas, parengimas;
- Bendrovės savininkas gali pateikti Juridinių asmenų registrui prašymą laikinai įtraukti įmonės pavadinimą į registrą (JAR-5 forma).
- Jei įmonės savininkas nėra jos vadovu, jis privalo paskirti vadovu kitą asmenį ir nurodyti tai įmonės nuostatuose.
- Įmonė yra laikoma įsteigta jos įregistraciavimo į Juridinių asmenų registrą momentu.

Norint įregistruoti individualią įmonę reikia pateikti šiuos dokumentus:

- Nuostatus (2 egzemplioriai);
- Dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas atlyginimas už įregistravimą (107 Lt);
- Formos: JAR-1, JAR-PP; JAR-S, JAR-T, JAR-VO-V;
- Įmonės įsteigimo patvirtinimą.

C) Individuali veikla

Pagal Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 2 str. 7 dalį „Individuali veikla – savarankiška veikla, kuria versdamasis gyventojas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos per tęstinį laikotarpį“.

Gyventojas individualią veiklą gali vykdyti arba registruodamas ją įstatymais nustatytų būdu (toliau – individuali veikla pagal pažymą), arba įsigydamas verslo liudijmą (taip vadinama patentą)[1], iš anksto sumokant fiksuoto dydžio pajamų mokestį nuo pajamų, gautų iš individualios veiklos rūšies, kuri yra patvirtinta LR vyriausybės parengtame veiklos rūšių sąraše.

Individualios veiklos pagal pažymą vykdymo atveju, nuolatinis Lietuvos Respublikos gyventojas, privalo informuoti savo nuolatinės gyvenamosios vietos apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių, apie vykdomą individualią veiklą, ne vėliau nei veiklos vykdymo pradžios dieną. Šiuo atvejų nuolatinis Lietuvos gyventojas turi pateikti apskrities Valstybinei mokesčių inspekcijai užpildytą FR0792 formą - „Nuolatinio Lietuvos gyventojo prašymas įregistruoti į Mokesčių mokėtojų registrą „. Įregistravus nuolatinį Lietuvos gyventoją Mokesčių mokėtojų registre, jam yra išduodama Nuolatinio Lietuvos gyventojo individualios veiklos vykdymo FR0468 formos pažyma.

[1] Individualios veiklos sąrašas, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijmą, yra sudaromas Lietuvos Respublikos vyriausybės. Tikslus individualios veiklos rūšių sąrašas yra patalpintas 2002 m. lapkričio 19 d. Lietuvos Respublikos nutarime nr. 1797 „Dėl verslo liudijimų išdavimo gyventojams taisyklių“, su vėliasneis pakeitimais - (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=344369).

Tuo atveju, jei asmuo neturi nuolatinio Lietuvos gyventojo statuso, jis turi pateikti savo gyvenamosios vietos Lietuvoje apskrities Valstybinei mokesčių inspekcijai FR0224 formos prašymą (galiojo iki 2009 m. gruodžio 31 dienos). Po įregistravimo į mokesčių mokėtojų registrą, nenuolatinis Lietuvos gyventojas gauna FR0469 formos pažymą.

Norint įsigyti individualios veiklos liudijimą (patentą) reikia kreiptis į:

- Valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių, kurio apskrityje randasi gyventojo (nuolatinio ir nenuolatinio) nuolatinė gyvenamoji vieta, jei veikla bus vykdoma visoje Lietuvos teritorijoje, išskyrus Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Palangos Panevėžio, Šiaulių, Vilniaus, Marijampolės ir Neringos miestų savivaldybių teritorijas.
- Valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių pagal veiklos vykdymo vietą, tuo atveju, jei gyventojas (turintis nuolatinio gyventojo statusą,ar neturintis tokio statuso) ketina vykdyti individualią veiklą konkrečioje savivaldybėje.
- Bet kurį Valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinį skyrių, jei asmuo, neturintis leidimo nuolat gyventi Lietuvoje, ketina vykdyti individualią veiklą visoje Lietuvos teritorijoje, išskyrus Alytaus, Kauno, Klaipėdos, Palangos Panevėžio, Šiaulių, Vilniaus, Marijampolės ir Neringos miestų savivaldybių teritorijas.

Liudijimai yra išduodami pageidaujamam kalendorinių metų mėnesių skaičiui, ne ilgesniam nei vieneri kalendoriniai metai ir ne trumpesniam nei vienas mėnuo, išskyrus prekybos liudijimus. Patentas išduotas trumpesniam nei vieneri kalendoriniai metai, gali būti pratęstas, sumokėjus papildomą pajamų mokestį.

Fiksuotas pajamų mokesčio dydis, mokamas iš anksto įsigyjant liudijimą, yra skirtingas kiekvienos individualios veiklos rūšiai. Mokesčių tarifai yra atskirai nustatomi kiekvienos savivaldybės, todėl jų dydžiai yra skirtingi kiekvienoje savivaldybėje, bet negali būti žemesni nei Vyriausybės nustatytas minimumas. 2009 m.Vyriausybės nustatytas minimumas buvo lygus 1382,40 Lt. Savivaldybių tarybos gali nustatyti mažesnį mokesčio dydį tam tikroms socialinėms grupėms, apibrėžtoms Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatyme. Mokesčių dydis, kuriuos gyventojas turi sumokėti apskrities Valstybinei mokesčių inspekcijai, yra nustatomas proporcingai pagal liudijimo galiojimo dienų skaičių. Išsamesnę informaciją galima gauti Lenkijos Respublikos Prekybos ir investicijų rėmimo skyriuje.

Gyventojai, įsigiję skirtingų rūšių veiklos liudijimus, privalo mokėti privalamojo sveikatos draudimo įmokas. Įmokos dydis yra lygus 30% sumokėto fiksuoto dydžio pajamų mokesčio. Privalamojo sveikatos draudimo įmokų dydį nustato apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos teritorinis skyrius, kuris išduoda veiklos liudijimus.

Jei pelnas už asmens vykdančio individualią veiklą pateiktas prekes ar/ir suteiktas paslaugas per paskutinius 12 mėnesių viršija 100 tūkst. Lt, jis privalo registruotis PVM mokėtoju.

Fizinis asmuo, vykdantis individualią veiklą, kuris ankstesniais kalendoriniais metais atsivežė prekių iš kitų ES šalių, kurių vertė peržengė 35 tūkst. Lt, ar ketina tai padaryti einamaisiais kalendoriniais metais, taip pat turi registruotis PVM mokėtoju (net jeigu pelnas už asmens vykdomą individualią veiklą, neperžengia 100 tūkst. Lt).

BANKO SĄSKAITA

Jei banko sąskaitą atidaro juridinis asmuo, kuris yra įregistruotas Lietuvoje, jis turi pateikti šiuos dokumentus (lietuvių kalba, kopijos turi būti patvirtintos notaro):

- Juridinio asmens registracijos Juridinių asmenų registre pažymėjimą arba jo nuorašą;
- Steigimo sutartį, nuostatus arba jų nuorašą;
- Jei asmuo atidarantis bako saskaitą yra ūkininkų – žemės ūkio valdos registracijos patvirtinimo dokumentą arba jo nuorašą;
- Juridinio asmens vadovo paskyrimo ar išrinkimo jo valdančiu organu, bei vadovo teisės naudotis juridinio asmens sąskaita, dokumentus arba patvirtintą jų nuorašą;
- Vadovo ar kito juridinio asmens valdančio organo leidimas atidaryti banko sąskaitą, jei sutartį pasirašo juridinio asmens įgaliotas žmogus;
- Juridinio asmens registracijos PVM mokėtojų (tuo atveju, jei juridinis asmuo yra PVM mokėtoju) Valstybinėje mokesčiu inspekcijoje pažymėjimą arba jo nuorašą;
- Asmens, pasirašančio sutartį, tapatybę patvirtinantį dokumentą;
- Antspaudo ir parašų pavyzdžių kortelę (pildoma banke, 2 egzempioriais);
- Prašymą atidaryti banko sąskaitą (pildoma banke);
- Juridinio asmens anketą.

Jei banko sąskaita yra atidaroma juridiniam asmeniui, neregistruotam Lietuvos Respublikoje, privaloma pateikti šiuos dokumentus (dokumentų nuorašai turi būti išversti į lietuvių kalbą, o vertėjo parašas privalo būti patvirtintas Lietuvos Respublikos notaro):

- Registracijos pažymėjimą arba jo nuorašą;
- Steigimo sutartį, nuostatus arba jų nuorašus;
- Juridinio asmens vadovo paskyrimo ar išrinkimo jo valdančiu organu, bei vadovo teisės naudotis juridinio asmens sąskaita, dokumentus arba jų nuorašą;
- Vadovo ar kito juridinio asmens valdančio organo leidimas atidaryti banko sąskaitą, jei sutartį pasirašo juridinio asmens įgaliotas žmogus;
- Asmens, pasirašančio sutartį, tapatybę patvirtinantį dokumentą;

- Įmonės antspaudą, jei įmonė jį naudoja;
- Antspaudo ir parašų pavyzdžių kortelę (pildoma banke, 2 egzempioriais);
- Prašymą atidaryti banko sąskaitą (pildoma banke);
- Juridinio asmens anketą.

MOKESČIŲ SISTEMA

Fizinių asmenų pajamų mokestis

Fizinių asmenų pajamų mokestį reguliuoja 2002 m. liepos 2 d. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčių įstatymas Nr. IX-1007 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2002 Nr. 73-3085.

Mokesčių mokėtojais yra asmenys nuolat gyvenantys Lietuvos Respublikos teritorijoje (rezidentai) bei nerezidentai, kurie privalo mokėti mokestį nuo Lietuvos teritorijoje gautų pajamų.

Pagal mokesčių įstatymus, rezidentu, mokestiniu laikotarpiu, yra laikomas asmuo (nepriklausomai nuo jo pilietybės), kurio:

- Nuolatinė gyvenamoji vieta yra Lietuvos Respublikoje;
- Asmeninių, socialinių arba ekonominių interesų buvimo vieta mokestiniu laikotarpiu yra veikiau Lietuvoje nei užsienyje;
- Kuris mokestiniu laikotarpiu Lietuvoje išbuvo 183 arba daugiau dienų (pastoviai arba su pertraukomis);
- Kuris paskutiniaisiais dvejais metais Lietuvoje išbuvo daugiau nei 280 dienų (pastoviai arba su pertraukomis) ir viename iš šių mokestinių laikotarpių išbuvo Lietuvoje ištisai arba su pertraukomis 90 arba daugiau dienų (šiuo atveju asmuo yra laikomas nuolatiniu Lietuvos gyventoju šių dvejų metų laikotarpyje).

Nuo 2009 m. sausio 1 dienos yra taikomas 15**%** fizinio asmens pajamų mokesčio tarifas, be to privalamojo sveikatos draudimo įmoka yra lygi 6% ir yra mokama SODROje (Valstybinis socialinis draudimo fondas). Tarifas yra taikomas mėnesio pajamoms, atėmus neapmokestinamą minimumą, kurio dydis priklauso nuo bruto mėnesinio atlyginimo. Fiziniai asmenys, vykdantys individualią ūkinę veiklą, moka 15% nuo uždirbtų pajamų. Honorarams taikomas 15% mokesčio tarifas.

Pajamoms iš paskirstyto pelno (dividendai) taikomas **20%** pajamų mokesčio tarifas.

Kiekvienas mokesčių mokėtojas gali skirti 2% paramai nuo sumokėto gyventojo pajamų mokesčio, nurodant adresatą.

Ūkio vienetų pelno mokestis

Ūkio vienetų pelno mokestį reguliuoja 2001 m. gruodžio 20 d. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas Nr. IX-675 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2001 Nr. 110-3992.

Juridinių asmenų pelnas nuo 2010 m. sausio 1 d. apmokestinamas taikant pagrindinį 15% mokesčio tarifą.

Vienetų, kuriuose vidutinis sąrašinis esančių darbuotojų skaičius neviršija 10 žmonių ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 500 tūkstančių litų, apmokestinamasis pelnas apmokestinamas taikant lengvatinį **5% mokesčio tarifą.**

Užsienio vieneto pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvos Respublikoje, gautos ne per jų nuolatines buveines Lietuvos Respublikoje, apmokestinamos be atskaitymų, taikant **10% mokesčio tarifą**.

10% pelno mokesčio tarifas yra taikomas:

- honorarams,
- kompensacijų už autorių arba gretutinių teisių pažeidimą pajamoms .

Nuo 2010 m. sausio 1 d. taikomas 15% pelno mokesčio tarifas pajamoms, gautoms už parduotą, kitokiu būdu perleistą nuosavybėn arba išnuomotą nekilnojamąjį pagal prigimtį daiktą, esantį Lietuvos Respublikos teritorijoje; pajamoms už Lietuvos Respublikoje vykdomą atlikėjų ir sporto veiklą bei metinėms išmokoms (tantjemoms) už stebėtojų tarybos narių veiklą, o taip pat pajamoms nuo gautų dividendų sumos[2].

Nuo 2010 m. sausio 1 d. taikomas 10% mokesčio tarifas, užsienio vienetų (kurie nėra įregistruoti ar kitaip organizuoti Europos ekonominės erdvės valstybėje ar valstybėje, su kuria nėra pasirašyta dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartis), palūkanų pajamoms, kurių šaltinis nėra nuolatinė vieneto buveinė, esanti Lietuvos Respublikos teritorijoje. Nuo 2010 metų sausio 1 d. užsienio vienetų, kurie yra įregistruoti ar kitaip organizuoti Europos ekonominės erdvės valstybėje arba valstybėje, su kuria sudaryta ir taikoma dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartis, palūkanų pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvos Respublikoje, gautos ne per jų nuolatines buveines Lietuvos Respublikoje, neapmokestinamos.

Pridėtinės vertės mokestis (PVM)

Pridėtinės vertės mokestis yra reguliuojamas 2002 m. kovo 5 d. Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymu Nr.IX-751 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2002 Nr. 35-1271.

[2] Dividendai nėra apmokestinami tuo atvejų, jei vienetas gaunantis dividendus ne mažiau nei 12 mėnesių be pertraukų, įskaitant dividendų paskirstymo momentą, valdo daugiau kaip 10% balsus suteikiančių akcijų.

Pagrindinis PVM tarifas yra lygus 21%.

Lengvatinis 9% PVM tarifas yra taikomas:

- ✓ iki 2010 m. rugpjūčio 31 d. šilumos energijai, tiekiamai gyvenamosioms patalpoms šildyti;
- ✓ iki 2010 m. gruodžio 31 d. knygoms ir neperiodiniams informaciniams leidiniams (įskaitant vadovėlius, pratybų sąsiuvinius, enciklopedijas, žodynus, žinynus, informacines brošiūras, nuotraukų ir reprodukcijų albumus, vaikiškas knygeles su paveikslėliais, piešimo ir spalvinimo knygeles, spausdintas ar rankraštines natas, žemėlapius, schemas ir brėžinius, tačiau išskyrus kalendorius, užrašų knygeles ir kitus panašaus pobūdžio spaudinius).

Iki 2010 m. gruodžio 31 d. lengvatinis 5 procentų PVM tarifas taikomas vaistams ir medicinos pagalbos priemonėms, kai šių prekių įsigijimo išlaidos visiškai ar iš dalies kompensuojamos Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymo nustatyta tvarka.

Lietuvos Respublikos fiziniai ir juridiniai vienetai, vykdantys ūkinę veiklą, privalo registruotis PVM mokėtojais, kai:

- pelnas už asmens, vykdančio ūkinę veiklą, pateiktas prekes ar/ir suteiktas paslaugas per paskutinius 12 mėnesių viršijo 100 tūkst. Lt;
- asmuo vykdantis ūkinę veiklą, ankstesniais kalendoriniais metais atsivežė prekių iš kitų ES šalių, kurių vertė peržengė 35 tūkst. Lt.

Lietuvos Respublikos fiziniai ir juridiniai vienetai gali savanoriškai užsiregistruoti PVM mokėtojais, jei jų pelnas už vykdoma ūkinę veiklą per paskutinius 12 mėnesių neviršijo 100 tūkst. Lt ribos.

Užsienio ūkiniai vienetai privalo registruotis PVM mokėtojais nuo veiklos vykdymo pradžios. Lietuvos Respublikos pridėtinės vertes mokesčio įstatymas nurodo atvejus, kai užsienio vienetai neprivalo registruotis PVM mokėtojais:

- kai užsienio vienetai tiekia prekes ir (arba) teikia paslaugas, kurios pagal Lietuvos Respublikos Pridėtinės vertės įstatymą nėra apmokestinamos PVM;
- tiekia prekes ir (arba) teikia paslaugas, kurios pagal aukščiau nurodytą įstatymą nėra PVM objektais;
- tiekia prekes ir (arba) teikia paslaugas, kurios pagal aukščiau nurodytą įstatymą būtų apmokestinamos taikant 0% PVM tarifą, išskyrus šio Įstatymo nurodytą veiklą.

Užsienio vienetas, kuris neturi prievolės registruotis Lietuvos PVM mokėtoju, įsigijęs iš kitų ES valstybių narių prekių (išskyrus naujas transporto priemones ar akcizais apmokestinamas prekes), už sumą, kuri praėjusiais kalendoriniais metais viršijo 35 tūkst. Litų, privalo registruotis PVM mokėtoju.

Akcizai

Akcizus nustato 2001 m. spalio 30 d. Lietuvos Respublikos Akcizų įstatymas Nr. IX-569 (su vėlesniais pakeitimais, Valstybės žinios 2001 Nr. 98-3482.

Akcizais yra apmokestinami alkoholiniai gėrimai, apdorotas tabakas, energetiniai produktai bei elektros energija. Akcizų dydis yra netolygus skirtingiems gaminiams. Žemiausi akcizo taikomi elektros energijai[3] (3,5 Lt už elektros energijos megavatvalandę (1MWh)) bei alui (8,5 Lt už produkto hektolitrą). Didžiausi akcizo tarifai taikomi: etilo alkoholiui – 4416 Lt už produkto hektolitrą, bei energetiniams produktams, pvz. bešviniam benzinui – 1500 Lt už produkto toną, benzinui, turinčiam švino – 2000 Lt už produkto toną, žibalui – 1140 Lt už produkto toną, gazoliams – 947 Lt už produkto toną.

Nekilnojamojo turto mokestis

Nekilnojamojo turto mokestį nustato 2005 m. birželio 7 d. Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto įstatymas Nr. X-233, Valstybės žinios Nr. 76-2741.

Nekilnojamojo turto mokestį privalo mokėti fiziniai ir juridiniai asmenys. Pagal LR Nekilnojamojo turto įstatyma, šio mokesčio objektais yra:

- fiziniams asmenims nuosavybės teise priklausantis nekilnojamasis turtas (arba jo dalis), esantis Lietuvos Respublikos teritorijoje, išskyrus gyvenamosios, sodų, garažų, fermų, šiltnamių, ūkio, pagalbinio ūkio, mokslo, religinės, poilsio paskirties statinius (patalpas), žuvininkystės statinius bei inžinerinius statinius, jeigu jie nėra ekonominei

[3] Prievolė mokėti akcizus už elektros energiją atsiranda, kai ji: parduodama ar kitaip perduodama asmeniui, kuris nėra nepriklausomas arba visuomeninis tiekėjas, kaip jie apibrėžti Elektros energetikos įstatyme; gaunama iš kitos valstybės narės asmens, kuris nėra nepriklausomas arba visuomeninis tiekėjas; importuojama asmens, kuris nėra nepriklausomas arba visuomeninis tiekėjas; arba suvartojama nepriklausomo arba visuomeninio tiekėjo savoms reikmėms. Elektros energijai, naudojamai verslo reikmėms, taikomas 1,8 lito už elektros energijos megavatvalandę lengvatinis akcizo tarifas.

ar individualiai veiklai naudojamas nekilnojamasis turtas arba nėra neterminuotai ar ilgesniam kaip vieno mėnesio laikotarpiui perduoti naudotis juridiniams asmenims;

- juridiniams asmenims nuosavybės teise priklausantis nekilnojamasis turtas, esantis Lietuvos Respublikoje.

Mokesčio tarifas yra lygus 0,3 – 1% nekilnojamojo turto mokestinės vertės. Savivaldybės taryba nurodo nekilojamojo turto mokesčio tarifą, kuris bus taikomas kitu mokestiniu laikotarpiu tos savivaldybės ribose.

Žemės mokestis

Žemės mokestis yra reguliuojamas 2007 m. balandžio 5 d. Lietuvos Respublikos žemės mokesčio įstatymu Nr. I-2675 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios Nr.21-612.

Žemės mokesčio mokėtojų yra privačios žemės savininkas. Yra taikomas 1,5% mokesčio tarifas. Žemės mokesčiu neapmokestinama bendro naudojimo keliai, žemės sklypai, nuosavybės teise priklausantys užsienio valstybių diplomatinėms ir konsulinėms įstaigoms (pariteto pagrindu); miško žemė.

Paveldimo turto mokestis

Paveldimo turto mokestį nustato 2002 m. gruodžio 10 d. Lietuvos Respublikos Paveldimo turto mokesčio įstatymas Nr. IX-1239 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios 2002 Nr. 123-5531.

Paveldimo turto mokesčio tarifai:

- jeigu paveldimo turto apmokestinamoji vertė ne didesnė kaip 0,5 mln. Lt – 5%;
- jeigu paveldimo turto apmokestinamoji vertė viršija 0,5 mln. Lt – 10%.

Paveldimo turto mokesčiu neapmokestinama, vienam sutuoktiniui mirus, kito sutuoktinio paveldimas turtas; vaikų, tėvų, globėjų, globotinių, senelių, vaikaičių, brolių, seserų paveldimas turtas; paveldimo turto apmokestinamoji vertė, neviršijanti 10 tūkst. litų. Savivaldybės taryba turi teisę sumažinti mokestį ar visai nuo jo atleisti.

SOCIALINIS DRAUDIMAS

Socialinis draudimas yra reguliuojamas 1991 m. gegužės 21 d. Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo įstatymu Nr. I-1663 (su vėlesniais pakeitimais), Valstybės žinios Nr. 17-447.

Bendrasis valstybinio socialinio draudimo įmokų tarifas – 39,98% atlyginimų fondo. Darbdavys moka 30,98%, darbuotojas – 9% iš kurių 6% skiriami privalomajam socialiniam draudimui.

Asmenys, vykdantys inividualią veiklą, kuri yra apibrėžta LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymu (advokatai, advokatų asistentai, notarai, antstoliai ir kiti asmenys, išskyrus asmenys vykdančius individualią veiklą, įsigijus veiklos liudijimą), moka 37,5% įmoką.

Asmens, vykdančio individualią veiklą, įsigijus veiklos liudijimą, mėnesinė socialinio draudimo įmoka yra skaičiuojama proporcingai liudijimo galiojimo laikui. Jei liudijimas galioja visą mėnesi, įmokos dydis yra lygus 180 Lt (2008-08-01).

- Tikslią informaciją apie mokesčius galima rasti Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos internetiniame puslapyje - www.vmi.lt ;
- Informaciją apie socialinį draudimą galima rasti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo monisterijos internetiniame puslapyje – www.sodra.lt .

ŪKINĖS VEIKLOS LICENCIJAVIMAS

Lietuvoje nėra vieningos ūkinės veiklos licencijavimo sistemos. Įvairių rūšių veiklos licencijavimo įgaliojimai yra decentalizuoti tarp įstaigų ir institucijų, atitinkančių jų kompetencijoms. Licencijų gavimo taisykles ir tvarką nustato žemiau pateikti įstatymai ir šių įstatymų įgyvendinimo aktai. Prekybos ir investicijų rėmimo skyrius seka ūkinės veiklos rūšis, kurioms yra reikalaujamas licencijos išdavimas, bei seka teisės aktų, reglamentuojančių tokią veiklą, pasikeitimus.

Veiklos rūšių sąrašas, kurios privalo gauti licenciją, yra prieinamas Lietuvos Respublikos Seimo internetiniame puslapyje: http://www3.lrs.lt/dokpaieska/forma_l.htm .

Šio skirsnio parengimui buvo panaudota informacinė medžiaga iš Lenkijos Respublikos ambasados Vilniuje Prekybos ir investicijų rėmimo skyriaus paruošto „Przewodnik po rynku litewskim 2010".

Ekonominės veiklos vykdymo aspektai Lenkijoje

2004 m. liepos 2 d. Ūkinės veiklos laisvės įstatymas (*Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. Nr. 173, poz.1807 su vėlesniais pakeitimais) yra pagrindiniu teisės aktu, reguliuojančiu ūkinės veiklos steigimą, vykdymą ir likvidavimą Lenkijos Respublikos teritorijoje. Prekybos bendrovių funkcionavimą reguliuoja Lenkijos Prekybos bendrovių kodeksas (Kodeks Spółek Handlowych, 2000 m. rugsėjo 15 d. įstatymas, 2000 m. Dz. U. Nr. 94, poz. 1037 su vėlesniais pakeitimais), o civilinių bendrovių – Lenkjos Respublikos Civilinis kodeksas (Kodeks Cywilny, 1964 m. balandžio 23 d. įstatymas, 1964 m. Dz.U. Nr. 16, poz. 93 su vėlesniais pakeitimais).

Ekonominės veiklos rūšys Lenkijos Respublikoje:

1. Individuali ūkinė veikla (indywidualna działalność gospodarcza);
2. Kooperatinė bendrovė – kooperatyvas (spółdzielnia);
3. Bendrovės:
    a. asmenų (osobowe):
        - civilinė bendrovė (spółka cywilna),
        - tikroji ūkinė bendrija (spółka jawna),
        - komanditinė ūkio bendrija (spółka komandytowa),
        - komanditinė – akcinė bendrovė (spółka komandytowo-akcyjna),
        - partnerinė bendrovė (spółka partnerska).
    b. kapitalo (kapitałowe):
        - akcinė bendrovė (spółka akcyjna),
        - bendrovė su ribota atsakomybe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością).
4. Valstybės įmonė (przedsiębiorstwo państwowe).

Nuo 2004 m. gegužės 1 d. Lenkijos Respublikoje galima steigti taip vadinamas visos Europos bendroves (paneuropejskie spółki), kurių veiklą reguliuoja Bendrijos teisės aktai ir Lenkijos teisės aktai. Išskiriamos šios jų teisinės formos:

- Europos bendrovė,
- Europos ekonominių interesų grupė,
- Europos kooperatinė bendrovė – kooperatyvas,
- Europos privati bendrovė,
- Europos abipusė bendrovė,
- Europos asociacija,
- Kolektyvinio investavimo į perleidžiamus vertybinius popierius įmonė.

Ūkinės veiklos registravimas

Pagal 2009 m. kovo 31 d. Ūkinės veiklos laisvės įstatymo novelizaciją (2009 m. Dz.U. Nr. 18, poz. 97), ūkinės veiklos registravimas yra vykdomas taip vadinamo „vieno langelio“ principu. Tai reiškia, kad fizinis asmuo, norintis pradėti vykdyti ūkinę veiklą, gali pateikti taip vadinama integruotą paraišką būti įrašytam į visų įstaigų, dalyvaujančių registracijos procese, vykdomus registrus (*zintegrowany wniosek o wpis do wszystkich rejestrów prowadzonych przez urzędy zaangażowane w proces rejestracji*)– EDG-1 paraiška.

EDG-1 paraiška yra tuo pačiu metu:

- Prašymu būti įrašytam į ekonominės veiklos registrą (*wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej*),
- Prašymu įtraukti į nacionalinio ūkio subjektų šalies tarnybos registrą (REGON) (*wniosek o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowe*j),
- Identifikacijos ar aktualizacijos paraiška, kuri minima mokesčių mokėtojų registracijos ir identifikacijos taisyklių teisės nuostatuose (*zgłoszenie identyfikacyjne lub aktualizacyjne, przepisy o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników*),
- Įmokų mokėtojo ar jo pakeitimo paraiška, kaip apibrėžta socialinio draudimo teisės nuostatuose, (*zgłoszenie płatnika składek albo jego zmiana; przepisy o systemie ubezpieczeń społecznych*), arba paraiška tęsti ūkininkų socialinį draudimą, kaip apibrėžta ūkininkų socialinio draudimo nuostatuose (*oświadczenie o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego rolników w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników*).

EDG-1 forma, apie įrašymą į ūkinės veiklos registrą, taip pat yra:

- Paraiška apie duomenų pakeitimą ūkinės veiklos registro įrašuose (*wniosek o zmianę danych we wpisie do ewidencji działalności gospodarczej*),
- Paraiška apie ūkinės veiklos vykdymo sustabdymą (*wniosek o zawieszenie wykonywania działalności gospodarczej*),
- Paraiška apie ūkinės veiklos vykdymo atnaujinimą (*wniosek o wznowienie wykonywania działalności gospodarczej*),
- Pranešimu apie ūkinės veiklos vykdymo nutraukimą (*zawiadomienie o zaprzestaniu wykonywania dzia działalności gospodarczej*).

Paraiškas galima pateikti:

- Asmeniškai ar per įgaliotąjį asmenį (šiuo atveju reikia pateikti atitinkamą įgaliojimą) miesto/valsčiaus savivaldybėje;

- Paštu (registruotu laišku), šiuo atveju reikalingas notaro patvirtinimas apie asmens parašo tikrumą;
- Valsčiaus savivaldybės internetiniame puslapyje (šiuo atveju reiklalingas elektroninis parašas, kitu atveju, per 3 dienas reikia kreiptis į valsčiaus savivaldybę, tam kad pasirašyti paraišką ir atsiimti registracijos pažymėjimą).

Pateikus paraišką, registracijos organas nedelsiant sukuria įrašą ūkinės veiklos registre ir įteikia verslininkui patvirtinimą. Toliau paraiška ir patvirtinimo apie įrašą ūkinės veiklos registre nuorašas (ne vėliau nei 3 dieną po įrašo sukūrimo) yra persiunčiami:

- Verslininko nurodytam Mokesčių inspekcijos viršininkui (*Naczelnik Urzędu Skarbowego*);
- Statistikos departamentui (*Urząd Statystyczny*);
- Socialinio draudimo įstaigos teritoriniam skyriui (*Zakład Ubezpieczeń Społecznych(ZUS)*) arba Ūkininkų socialinio draudimo kasos teritoriniam skyriui (*Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego*).

Pildant paraišką EDG-1 privaloma pateikti veiklos rūšį, nustatytą pagal Lenkijos veiklos klasifikaciją (*Polska Klasyfikacja Działalności (PKD)*).

Papidomo apsilankymo mokesčių inspekcijoje reikalaus pvz. registracijos VAT mokėtoju (lietuviškas PVM mokesčio atitikmuo) bei kitos apmokestinimo formos pasirinkimo pagal mokesčių skalę (pvz. fiksuotas pajamų mokestis (*podatek liniowy)*) atvejai. Šie veiksmai privalo būti įvykdyti prieš gaunant pirmas pajamas. „Vieno langelio“ principas neatleidžia nuo pareigos apsilankyti Socialinio draudimo įstaigoje (lenkiškas sutrumpinimas ZUS), darbuotojų įdarbinimo atveju (darbdavys privalo įregistruoti darbuotojus Socialinio draudimo įstaigoje).

Pasirinkus asmeninę ar kapitalo bendrovės veiklos formą, registraciją privaloma atlikti Nacionalinio teismo registre (*Krajowy Rejestr Sądowy (KRS)*), vedamame apylinkės teismų, atitinkančiame kūriamos bendrovės būstinės vietai.

Įrašas registre privalomas šiais atvejais:

- Registruojant naujus subjektus,
- Reikšmingai keičiantis verslininko duomenims, pvz. susijusiems su kapitalu ar partneriais, asmenimis įgaliotiems atstovauti subjektą ir jo organų narius, subjekto finansine atskaitomybe.

Teismai veda atskirus kiekvieno subjekto, įregistruoto Nacionalinio teismo registre, registro aktus (popieriuje), kurie apima dokumentus, patvirtinančius informaciją įrašyta į registrą, o taip pat asmenų, įgaliotų atstovauti subjektui, parašų pavyzdžius.

Nacionalinis teismo registras gali apimti ir kitus esminius verslininko duomenis, pvz.:

- Informaciją apie mokesčių ir muitų įsiskolinimus;

- Įsiskolinimą Socialinio draudimo įstaigai;
- Kreditorius ir neapmokėtų skolų dydį.

Nacionalinis teismo registras yra viešas – kiekvienas gali susipažinti su subjektų, įregistruotų verslininkų registre, registro aktais (teismo būstinėje) ir gauti Nacionalinio teismo registro nuorašus (visoje Lenkijos teritorijoje per Nacionalinio teismo registro centrinės informacijos centrus *(Centralna Informacja KRS)*). Iš kitos pusės niekas negali teisintis nežinąs Nacionalinio teismo registro įrašų turinio.

Nacionalinio teismo registro internetiniame puslapyje **http://pdi.cors.gov.pl/KRSSED/**, taip pat yra subjektų, įregistruotų Nacionaliniame teismo registre, paieškos galimybė. Subjektus galima rasti pagal pavadinimą arba Nacionalinio teismo registro numerį. Šio registro internetiniame puslapyje yra pateikti pagrindiniai ieškomo subjekto duomenys.

Įmonės banko sąskaita ir jos antspaudas

Steigiant ūkinę veiklą savo sąskaita, reikia nepamiršti apie įmonės banko sąskaitos turėjimo prievolę. Privaloma ne tik atidaryti įmonės banko sąskaitą, bet taip pat informuoti atitinkamas institucijas apie visus įmonės banko sąskaitos pakeitimus, ne vėliau nei 14 dieną nuo jų įvedimo.

Įmonės antspaudas yra būtinas pvz. atidarant banko sąskaitą ar išduodant pardavimo dokumentus. Antspaudas privalo turėti:

- Įmonės ženklus (fizinio asmens vardą, pavardę, bei įmonės pavadinimą);
- Įmonės būstinės kontaktinius duomenis;
- Mokesčių identifikacijos kodą (lenkiškai – *Numer Identyfikacji Podatkowej (NIP)*);
- Įmonės kodą REAGON.

Socialinio draudimo įmokos ZUS-ui (Lenkijos Socialinio draudimo įstaiga)

Subjektui, pradedančiam ūkinę veiklą, taikomi šie privalomieji draudimai: pensijų draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, sveikatos draudimas, papildomų įmokų mokėjimas Darbo fondui (*Fundusz Pracy*), savanoriškas draudimas – sveikatos draudimas.

Jei yra įdarbinami darbuotojai, privaloma papildomai mokėti: Socialinio draudimo įstaigojai darbuotojų įmokas, įmokas Darbo fondui, įmokas Garantuojamų darbuotojų išmokų fondui (*Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych*).

Į Socialinio draudimo įstaigą reikia kreiptis 7 dienų bėgyje, nuo ūkinės veiklos vykdymo pradžios.

Formos, reikalingos įmonės registravimui Socialinio draudimo įstaigoje:

- ZUS ZFA (mokesčio mokėtojo – fizinio asmens paraiška) – įmonės paraiška

- ZUS ZPA (mokesčio mokėtojo – civilinės bendrovės paraiška)
- ZUS ZUA (apdraustojo asmens draudimo paraiška) – taikoma situacijai, kai mokesčių mokėtojas neturės pajamų nuo kitų veiklų, tik vykdys įmonės veiklą; taip pat taikoma visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo to, ar jie gaus pajamų kitokiais būdais ar ne.
- ZUS ZZA (sveikatos draudimo paraiška) – taikoma situacijoms, kai verslininkas gauna pajamas ne tik vykdydamas įmonės veiklą, bet ir kitu būdu, pvz.: atlieka darbą, už kurį gauna minimalaus dydžio ar didesnę algą; šias paraiškas galima gauti Socialinio draudimo įstaigos skyriuose.

Verslininko socialinio draudimo mokamų įmokų suma, tai procentas nuo pajamų; bet pajamos, deklaruotos įmokų apskaičiavimui, negali būti mažesnės nei 60% vidutinio šalies darbo užmokesčio (pagal Centrinį statistikos departamentą, lenkiškai – *Główny Urząd Statystyczny (GUS)*).

Paraiška Nacionalinei darbo inspekcijai

Jeigu verslininkas – darbdavys įdarbins darbuotojus, tai 30 dienų laikotarpyje privalo raštu informuoti atitinkamą Valstybinės darbo inspekcijos (*Państwowa Inspekcja Pracy*) darbo inspektorių ir atitinkamą valstybinį higienos inspektorių apie darbuotojų skaičių ir vykdomos veiklos vietą, pobūdį ir mastą.

Verslininkas taip pat privalo pateikti rašytinę informaciją apie priemones ir procedūras, kurios buvo priimtos veiklos atitikimui sveikatos ir saugos reikalavimams.

CIVILINĖ BENDROVĖ (*spółka cywilna*)

- Steigėjais privalo būti bent 2 fiziniai ar juridiniai asmenys arba organizaciniai vienetai, neturintys juridinio asmens statuso, kuriems įstatymas suteikia teisnumą,
- Verslininkai turi iš anksto registruotis ekonominės veiklos registre (kiekvienas atskirai), o vėliau privalo raštu sudaryti bendrovės sutartį,
- Kiekvienas partneris solidariai atsako už bendrovės įsipareigojimus visu savo turtu,
- Civilinės bendrovės formos veiklą gali vykdyti asmenys, turintys teisę vykdyti individualaus verslininko formos veiklą Lenkijos Respublikos teritorijoje.
- Nėra įrašų apie minimalų kapitalo įnašą,
- Civilinė bendrovė neturi juridinio asmens statuso, tai civiliniės teisės bendrovė, verslininku nėra bendrovė, bet partneriai.

TIKROJI ŪKINĖ BENDRIJA (*spółka jawna)*

- Steigėjais privalo būti bent 2 fiziniai ar juridiniai asmenys arba organizaciniai vienetai, neturintys juridinio asmens statuso, kuriems įstatymas suteikia teisnumą,
- Kiekvienas partneris atsako už bendrovės įsipareigojimus visu savo turtu, solidariai su likusiais partneriais ir bendrove (subsidiariai),
- Pirmu žingsniu, steigiant bendriją, yra steigimo sutarties pasirašymas (raštu), vėliau reikia ją įregistruoti Nacionaliniame teismo registre,
- Tikroji ūkinė bendrija turi teisnumą (bet nėra juridiniu asmeniu), gali įgyti teises ir pareigas savo vardu, gali būti ieškovu ir atsakovu,
- Tikrosios ūkinės bendrijos formos veiklą gali vykdyti:
    1) Užsienio asmenys iš Europos Sąjungos valstybių narių, iš Europos Laisvosios Prekybos Asociacijos (EFTA) valstybių narių – kurios yra pasirašiusios Susitarimą dėl Europos ekonominės erdvės, bei užsienio asmenys iš šalių, kurios nepasirašė Susitarimo dėl Europos ekonominės erdvės, bei kurios gali naudotis verslumo laisve, remiantis susitarimais, pasirašytais tarp šių šalių ir Europos Bendrijos ir jos valstybių narių,
    2) Kiti, nei nurodyti 1 punkte, fiziniai asmenys, turintys teisę vykdyti vienasmenę ūkinę veiklą Lenkijos Respublikos teritorijoje,
    3) Kiti, nei nurodyti 1 punkte, juridiniai asmenys, jei tą numato tarptautiniai susitarimai.

KOMANDITINĖ ŪKINĖ BENDRIJA (*spółka komandytowa*)

- Steigėjais gali būti bent 2 fiziniai ar juridiniai asmenys arba organizaciniai vienetai, neturintys juridinio asmens statuso, kuriems įstatymas suteikia teisnumą (pvz. asmenų bendrovės),
- Komanditinė ūkinė bendrija yra asmenų bendrovė – gali savo vardu įgyti teises, šiame tarpe nekilonjamojo turto ir kitas nuosavybes teises, įsipareigoti, būti ieškovu ir atsakovu, bet neturi juridinio asmens statuso,
- Komanditinės ūkinės bendrijos steigimo procesas yra vykdomas, pasirašant notarinės formos steigimo sutartį, vėliau ją privaloma įregistruoti Nacionaliniame teismo registre,
- Už bendrijos įsipareigojimus kreditoriui, bent vienas partneris (tikrasis narys) atsako be apribojimų, o bent vieno partnerio (komanditoriaus) įsipareigojimai yra apriboti. Tuo atveju, jei komanditoriaus pavardė ar įmonė yra įtraukti į komanditinę ūkinę bendriją, komanditorius atsako už bendrijos įsipareigojimus be apribojimų. Jei komanditorius ,kuris yra bendrijos

įgaliotoju asmeniu, bendrijos vardu atliks teisinį veiksmą, neatskleidžiant savo įgaliojimo, arba jei veikia be leidimo ar peržengs kompetencijas, numatytas leidime, tuo atveju jis atsako be apribojimu prieš trečiąjį asmenį.

- Nėra papildomų reikalavimų užsienio investuotojams.

KOMANDITINĖ – AKCINĖ BENDROVĖ (*spółka komandytowo-akcyjna*)

- Bendrovės steigimas vykdomas bent 2 fizinių ar juridinių asmenų arba organizacinių vienetų, neturinčių juridinio asmens statuso, kuriems įstatymas suteikia teisnumą (pvz. asmenų bendrovės), visi partneriai pasirašo steigimo sutartį, kurį privalo būti notarinės formos, vėliau ją privaloma įregistruoti Nacionaliniame teismo registre,
- Minimalus pradinis kapitalas – 50 000 PLN,
- Bendrovė gali savo vardu įgyti teises, šiame tarpe nekilnojamojo turto ir kitas nuosavybes teises, įsipareigoti, būti ieškovu ir atsakovu,
- Už bendrovės įsipareigojimus, bent vienas partneris atsako be apribojimų, o bent vienas partneris yra akcininku, kuris neatsako už bendrovės įsipareigojimus. Tuo atveju, jei akcininko pavardė ar įmonė yra įtraukti į komanditinę – akcinę bendrovę, už bendrovės įsipareigojimus akcininkas atsako be apribojimų.

PARTNERINĖ BENDROVĖ *(spółka partnerska)*

- Bendrovės steigėjais gali būti bent 2 fiziniai asmenys, kurie privalo turėti teisę vykdyti profesinę veiklą,
- Bendrovė neturi juridinio asmens statuso, bet turi teisnumą, gali įgyti teises ir pareigas savo vardu, gali būti ieškovu ir atsakovu,
- Reikalaujamas notarinės formos bendrovės steigimo sutarties pasirašymas, vėliau bendrovę reikia įregistruoti Nacionaliniame teismo registre,
- Partneris neatsako už bendrovės įsipareigojimus, kurie atsirado dėl laisvai samdomų bendrovės partnerių kaltės, kaip ir už bendrovės įsipareigojimus, atsiradusius dėl asmenų, įdarbintų bendrovėje pagal darbo sutartį ar pagal kitą teisinį santykį, kurie teikdami paslaugas, susijusias su bendrovės veiklos objektu, buvo pavaldūs kitam partneriui, kaltės. Bendrovės steigimo sutartis gali numatyti, kad vienas ar daugiau partnerių sutinka atsakyti už bendrovės įsipareigojimus, kaip tikrosios ūkinės bendrijos partneriai. Kiekvienas partneris atsako už bendrovės įsipareigojimus visu savo turtu, solidariai su likusiais partneriais ir bendrove (subsidiariai) už bendrovės įsipareigojimus, nesusijusius tiesiogiai su partnerių laisvos profesinės veiklos vykdymu.

- Partnerinės bendrovės formos veiklą gali vykdyti:
  1) Fiziniai asmenys iš Europos Sąjungos valstybių narių, iš Europs Laisvosios Prekybos Asociacijos (EFTA) valstybių narių – kurios yra pasirašiusios Susitarimą dėl Europos ekonominės erdvės, bei užsienio asmenys iš šalių, kurios nepasirašė Susitarimo dėl Europos ekonominės erdvės, bei kurios gali naudotis verslumo laisve, remiantis susitarimais pasirašytais tarp šių šalių ir Europos Bendrijos ir jos valstybių narių,
  2) Kiti, nei nurodyta 1 punkte, fiziniai asmenys, turintys teisę vykdyti vienasmenę ūkinę veiklą Lenkijos Respublikos teritorijoje. Papildomai, asmenys nurodyti 1) ir 2) punktuose turi atitikti Lenkijos Respublikos teritorijoje taikomus reikalavimus, susijusius su laisvos profesinės veiklos vykdymu.

BENDROVĖ SU RIBOTA ATSAKOMYBE (*spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*)

- Steigėjais gali būti vienas ar daugiau fizinių, juridinių asmenų ar organizacinių vienetų, neturinčių juridinio asmens statuso, kuriems įstatymas suteikia teisnumą (pvz. asmenų bendrovės). Bendrovė su ribota atsakomybe negali būti įsteigta tik kitos vienasmenės bendrovės su ribota atsakomybe,
- Minimalus pradinis kapitalas – 50 000 PLN,
- Bendrovė su ribota atsakomybe yra juridiniu asmeniu,
- Bendrovė atsako už įsipareigojimus be apribojimu visu savo turtu. Partneriai neatsako už bendrovės įsipareigojimus, jie rizikuoja savo įnašų verte,
- Teisės nuostatai nenumato papildomų reikalavimų užsienio investuotojams.

AKCINĖ BENDROVĖ (*spółka akcyjna*)

- Bendrovę steigia vienas ar daugiau asmenų, akcinė bendrovė negali būti įsteigta tik kitos vienasmenės bendrovės su ribota atsakomybe,
- Akcinė bendrovė yra juridiniu asmeniu,
- Minimalus pradinis kapitalas – 100 000 PLN,
- Bendrovė atsako už įsipareigojimus be apribojimu visu savo turtu. Akcininkai neatsako už bendrovės įsipareigojimus, jie rizikuoja apimtų bendrovės akcijų verte,
- Teisės nuostatai nenumato papildomų reikalavimų užsienio investuotojams.

ŪKINĖS VEIKLOS REGISTRO ĮRAŠAS

- Steigėju yra vienas fizinis asmuo,
- Už įsipareigojimus atsako asmeniškai, visu savo turtu,
- Bendrovės steigimas yra vykdomas, registruojant ją ekonominės veiklos registre, kurį veda viršaitis, meras arba miesto prezidentas.

Užsienio investuotojai gali vykdyti ūkinę veiklą Lenkijos teritorijoje filialo ar atstovybės forma.

FILIALAS

Ketinant vykdyti ūkinę veiklą Lenkijos Respublikos teritorijoje, užsienio verslininkai gali tai daryti kuriant filialus (skyrius) šioje teritorijoje. Užsienio verslininkų įgaliojimai priklauso nuo to, ar tarptautiniai susitarimai Lenkijos verslininkams užtikrina analogiškus įgaliojimus užsienyje (abipusiškumo principas), kaip ir nuo to ar Lenkijos ratifikuoti tarptautiniai susitarimai nenumato kitaip. Užsienio bendrovės skyrius neturi atskiro statuso nei teisnumo.

Užsienio verslininkai, steigiantys filialą, gali vykdyti ūkinę veiklą tik užsienio verslininko veiklos objekto ribose. Filialo ūkinės veiklos objektas neturi būti toks platus, kaip užsienio verslininko veiklos objektas užsienyje. Filialo veiklos objektas gali apimti tik kai kuriuos užsienio verslininko veiklos objekto fragmentus.

Filialas gali pradėti vykdyti ūkinę veiklą tik po jo įregistravimo verslininkų registre (*rejestr przedsiębiorców*). Užsienio verslininkas, norėdamas įregistruoti filialą verslininkų registre, nepriklausomai nuo įsipareigojimų, nustatytų Lenkijos Respublikos Nacionalinio teismo registro įstatyme, privalo:

- Pateikti užsienio verslininko filialo reprezentavimui įgaliotojo asmens vardą, pavardę, bei adresą,
- Pridėti notaro patvirtintą, užsienio verslininko filialo reprezentavimui įgaliotojo asmens parašo pavyzdį,
- Kai veikia remiantis steigimo aktu, susitarimu ar įstatais – privalo pridėti jų nuorašus, su patvirtintu vertimu į lenkų kalbą, registracijos aktuose; tuo atveju, jei užsienio verslininkas įsteigė Lenkijos Respublikos teritorijoje daugiau nei vieną filialą, šiuos dokumentus galima pridėti prie vieno filialo aktų, nurodant likusių filialų registracijos aktuose tą filialą, kurio aktuose buvo pridėti aukščiau minimi dokumentai, kartu nurodant teismą, kuriame randasi aktai, ir nurodant filialo numerį registre,
- Kai yra vykdoma veikla registro įrašo pagrindu – privalo pridėti prie filialo registracinių aktų registro įrašo nuorašą, kartu su patvirtintu vertimu į lenkų kalbą; tuo atveju, jei užsienio verslininkas įsteigė Lenkijos Respublikos teritorijoje daugiau nei vieną filialą, šiuos dokumentus galima pridėti prie vieno filialo aktų, nurodant likusių filialų registracijos aktuose

tą filialą, kurio aktuose buvo pridėti aukščiau minimi dokumentai, kartu nurodant teismą, kuriame randasi aktai, ir nurodant filialo numerį registre.

Filialas privalo:

- Naudoti užsienio verslininko pavadinimą, jo būstinės vietos valstybės kalba, kartu su išverstu į lenkų kalbą verslininko juridinės formos pavadinimu, pridedant *„oddział w Polsce“,*
- Vesti atskirą buhalterinę apskaitą lenkų kalba, pagal Lenkijos buhalterinės apskaitos taisykles,
- Deklaruoti atitinkamam ūkio ministrui visus faktinius ir teisinius pakeitimus, susijusius su užsienio verslininko, atidariusio filialą, likvidavimu, arba susijusius su ūkinės veiklos vykdymo teisės praradimu, 14 dienų bėgyje nuo jų atsiradimo dienos.

Aukščiau pateiktos pareigos atitinka Lenkijos verslininkų pareigas. Leidžiama buhalterinę apskaitą vesti pagal verslininko šalies teisės reikalavimus ir šios šalies poreikiams. Tačiau pagal Lenkijos įstatymus, užsienio verslininko filialas turi vesti atskirą buhalterinę apskaitą, atitinkančią Lenkijos buhalterinės apskaitos taisykles.

ATSTOVYBĖ

Užsienio verslininko atstovybė yra teisiškai nesavarankišku, pavaldžiu visais savo veiklos aspektais, organizaciniu vienetu, vykdančiu savo veiklą tik reklamos ir skatinimo srityje, užsienio verslininko vardu ir jo naudai. Reklaminė ir skatinimo veikla yra užsienio verslininko veiklos elementu. Atstovybė nėra savarankiška ir turto atžvilgiu. Net jei verslininkas atliko turto atskyrimą, tai yra laikoma tik techniniu organizaciniu atskyrimu.

Atstovybės steigimas reikalauja registracijos užsienio verslininkų atstovybių registre (*ewidencja przedstawicielstw przedsiębiorców zagranicznych*), kuris yra vedamas atitinkamo ūkio ministro.

Prašymas įregistruoti į registrą privalo būti parengtas lenkų kalba ir privalo turėti:

- Užsienio verslininko, kuriančio atstovybę, pavadinimą, būstinės adresą ir teisinę formą,
- Užsienio verslininko vykdomos ūkinės veiklos objektą,
- Įgaliotojo asmens, kuris atstovauja užsienio verslininkui atstovybėje, vardą, pavardę ir adresą Lenkijos Respublikos teritorijoje,
- Atstovybės, esančio Lenkijos Respublikos teritorijoje, adresą.

Prie prašymo, kuris minimas aukščiau, reikia pridėti:

- Jei užsienio verslininkas veikia pagal steigimo aktą, sutartį ar įstatus – šio dokumento nuorašą,
- Jei užsienio verslininkas yra ar vykdo veiklą pagal registro įrašą – šio registro nuorašą,

- Užsienio verslininko pareiškimą dėl atstovybės steigimo Lenkijos Respublikos teritorijoje,
- Dokumentą, įrodanti užsienio verslininko nuosavybės teisę į nekilnojamąjį turtą, kuriame bus vykdoma atstovybės veikla.

Aukščiau pateiktus dokumentus, parengtus užsienio kalba, reikia pateikti kartu su patvirtintu vertimu į lenkų kalbą.

Užsienio verslininkas, kuris įkūrė atstovybę, privalo:

- Naudoti užsienio verslininko pavadinimą, jo būstinės vietos valstybės kalba, kartu su išverstu į lenkų kalbą verslininko juridinės formos pavadinimu, pridedant *„przedstawicielstwo w Polsce“,*
- Vesti atskiras buhalterines apskaitas, pagal buhalterinės apskaitos taisykles,
- Deklaruoti atitinkamam ūkio ministrui visus faktinius ir teisinius pakeitimus, susijusius su duomenimis, kurie buvo pateikti užsienio verslininko, esančio įmone, prašyme bei pareiškime; deklaruoti, kokia akcinio kapitalo dalis buvo sumokėta, o taip pat deklaruoti apie užsienio verslininko likvidacijos pradžią ir pabaigą, kaip ir apie ūkinės veiklos vykdymo ar disponavimo savo turtu teisės praradimą, 14 dienų bėgyje nuo jų atsiradimo dienos.

MOKESČIAI

JURIDINIŲ ASMENŲ PAJAMŲ MOKESTIS (*podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)*)

Juridinių asmenų pajamų mokestis, kartu su VAT mokesčiu (lietuviško PVM atitikmuo)yra svarbiausiu mokesčiu, taikomu juridinių asmenų veiklai Lenkijoje. Tai fiksuotas pajamų mokestis (lenkiškai *podatek liniowy*), skaičiuojamas nuo nustatytų pajamų.

Pagrindinis fiksuoto pajamų mokesčio tarifas yra lygus **19%**.

19% tarifas yra taip pat taikomas **dividendams** ir pajamoms, gaunamoms iš dalyvavimo juridinių asmenų, kurių būstinė yra Lenkijos Respublikos teritorijoje, veikloje.

Juridinių asmenų pajamų mokesčių yra apmokestinami:

- Juridiniai asmenys (ypač kapitalo bendrovės ir organizacijų kapitalo bendrovės),
- Asmenų bendrovių partneriai, kurie yra juridinias asmenimis,
- Užsienio asmenų bendrovės, jei būstinės vietos šalyje yra laikomos juridiniais asmenimis ir kurioje turi neribota pajamų prievolę,
- Apmokestintos kapitalo grupės.

Atleidimų paketas nuo juridinių asmenų pajamų mokesčio apima:

- Pajamos, gautos mokesčių mokėtojo iš kitų šalių vyriausybių, tarptautinių organizacijų ar nuo tarptautinių finansinių institucijų, kurios gaunamos iš negrąžinamos pagalbos lėšų, tame tarpe iš tyrimų, technologinės plėtros ir ES prezentacijos bendrų projektų lėšų bei iš NATO programų lėšų,
- Pajamos, gautos iš ekonominės veiklos vykdymo tam tikrose specialiose ekonominėse zonose, turint atitinkamą leidimą,
- Dotacijos, subsidijos, priemokos ir kitos neatlygintinos išmokos, gautos kaštams padengti arba kaip išlaidų, patirtų įgyjant materialinį turtą, kompensacija,
- Pajamos, gautos užsienyje, jei taip numato atitinkama dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartis.

Apskritai, juridinių asmenų pajamų mokesčio apmokestinimo pagrindą sudaro pajamos, sumažintos mokesčio mokėtojo atskaitymais, padarytais mokestiniais metais.

Nuo pajamų galima atskaityti paramą viešosios veiklos vykdymui, bei paramą religiniams tikslams, bet ne daugiau nei 10% nuo visų pajamų. Taip pat yra galimybė atskaityti nuo pajamų 50% išlaidų, patirtų įgyjant iš mokslinio vieneto naujas technologijas, tai yra technologines žinias, kurios pasaulyje yra naudojamos ne ilgiau nei 5 metai.

FIZINIŲ ASMENŲ PAJAMŲ MOKESTIS (***podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)***)

Fiziniai asmenys Lenkijoje dažniausiai yra apmokestinami pajamų mokesčiu, pagal progresyvinių mokesčių skalę, tai yra taikant 18 ir 32% mokesčio tarifus.

2010 M. MOKESČIŲ SKALĖ		
Daugiau nei	**Iki**	**Mokesčio tarifas**
	85.528 PLN	18 % minus 556,02 PLN suma sumažinanti mokestį.
85.528 PLN		14.839,02 PLN + 32 % nuo 85.528 PLN viršpelnio

*neapmokestinamoji suma 2010 m. – 3.091,00 PLN

Mokestis apskaičiuotas pagal mokesčių skalę, gali būti **sumažintas** privalomojo sveikatos draudimo įmokos dalimi, kuri buvo užmokėta Lenkijoje ar kitoje ES šalyje. Mokesčių mokėtojas gali sumažinti mokestį įmokomis, pervestomis į **viešųjų įstaigų banko sąskai**tas – bet ne daugiau kaip 1% mokesčio.

Fiziniu asmenų pajamų mokesčio (lenkiškas sutrumpinimas – PIT) mokėtojais yra fiziniai asmenys. Jie moka mokestį nuo savo pajamų, tame tarpe nuo pajamų, gaunamų iš dalyvavimo asmenų bendrovėse, tokiose kaip:

- civilinė bendrovė (*spółka cywilna*),
- tikroji ūkinė bendrija (*spółka jawna*),
- partnerinė bendrovė (*spółka partnerska*),
- komanditinė ūkio bendrija (*spółka komandytowa*),
- komanditinė – akcinė bendrovė (*spółka komandytowo-akcyjna*).

Pajamas, gautas iš dalyvavimo šiose bendrovėse, o taip pat iš bendro turto, bendro turėjimo ar bendro naudojimo, kiekvienas partneris apmokestina atskirai, atitinkamai savo bendrovės akcijoms. PIT įstatymas apima ir tuos fizinius asmenis, kurie yra bendrovių, turinčių juridinio asmens statusą, akcininkais (akcinė bendrovė (*spółka akcyjna*),bendrovė su ribota atsakomybe (*spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*)), ir kurie iš dalyvavimo tokioje bendrovėje gauna pajamas.

Neribota mokesčių mokėjimo pareiga Lenkijoje yra apimti asmenys, turintys Lenkijos teritorijoje gyvenamąją vietą, tai yra:

- Asmenys, kurie Lenkijos teritorijoje mokestiniais metais buvo daugiau kaip 183 dienas, arba
- Asmenys, kurių asmeninių ir ekonominių interesų centru (taip vadinamas gyvybinių interesų centras) yra Lenkijos Respublika.

Tuo atveju, jei fizinis asmuo taip pat turi gyvenamąją vietą kitoje nei Lenkija šalyje, siekiant išspręsti konfliktą ir nustatyti šio asmens šalį, taip vadinamą „*rezydencja podatkowa*“, privaloma taikyti reguliavimą, fizinio asmens gyvenamosios vietos nustatymo srityje, kuris yra pateiktas atitinkamoje dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartyje. Tik išsprendus šį klausimą, galima nustatyti, ar tas asmuo turi ribotą ar neribotą mokesčių mokėjimo pareigą Lenkijos Respublikoje.

Mokesčių mokėtojai su **neribota mokesčių mokėjimo pareiga** Lenkijoje, apmokestina šioje šalyje visas gaunamas pajamas, tuo tarpu fiziniai asmenys, kurie neturi gyvenamosios vietos Lenkijos teritorijoje, kas reiškia, kad turi **ribotą mokesčių mokėjimo pareigą** Lenkijoje, apmokestina tik pajamas gaunamas iš lenkiškų šaltinių.

Po tam tikrų sąlygų išpildymo, fiziniai asmenys, vykdantys ekonominę veiklą, gali apmokestinti savo pajamas, taikant 19% fiksuotą pajamų mokestį, ar taikant vienodo apmokestinimo tarifo formą (*opodatkowanie zryczałtowane*), kurias numato įstatymas, reguliuojantis šio apmokestinimo principus.

Pelnas yra ekonominės veiklos 19 % mokesčio apskaičiavimo pagrindu, o tai reiškia, kad fiksuotas pajamų mokestis neatima mokesčių mokėtojams teisės atimti iš savo pelno, jo gavimo kaštus.

Pasirinkus fiksuotų mokesčių sistemą pajamų apmokestinimui, mokesčių mokėtojai neturi galimybės naudotis lengvatomis ir atskaitomis. Mokesčių mokėtojas, kuris pasirinko šią apmokestinimo formą, turi teisę atskaityti:

- Nuo pelno – ankstesnių metų nuostolius (patirtus vykdant ekonominę veiklą),
- Nuo pelno – sumokėtas privalomas pensinio, sveikatos draudimų ir draudimo nuo nelaimingų atsitikimų įmokas ,
- Nuo mokesčio – mokestinių metų privalomo sveikatos draudimo įmokas .

Kai kurių pinigų kapitalo rūšių pelnui taip pat yra taikomas **19%** fiksuotas pajamų mokesčio tarifas.

Atsiskaitymas už kaikurias kapitalo pobūdžio pajamas, kurios yra apmokestinamos fiksuotu pajamų mokesčiu, nėra atskaitomas dalimis per visus kalendorinius metus. Asmuo gaunantis iš šių šaltinių pajamas, privalo jas atskaityti iki kitų metų balandžio 30 d. – mokesčių deklaracijoje, kuri yra pateikiama atskirai nuo deklaracijos, apimančios paprastą pajamų apmokestinimą (pvz. pelnas iš darbo santykio).

Kaikuriais atvejais apmokestinamos yra ne pajamos, o pelnas, neatsižvelgiant į patirtas išlaidas. Šiais atvejais mokestis yra nustatomas bendros sumos forma (lenk. ryczałt), neažiūrint į kitus pelno šaltinius. Išmokos apmokestintos bendros sumos formos mokesčiu, nėra įtraukiamos į metines mokesčio mokėtojo deklaracijas.

MOKESTIS UŽ PREKES IR PASLAUGAS (lenk. VAT)

Teisės nuostatus, susijusius su mokesčiu už prekes ir paslaugas galima išskirti į dvi grupes:

1. Bendrijos teisės aktus,
2. Šalies teisės aktus.

Bendrijos teisės aktai – tai visų pirma 2006 m. lapkričio 28d. Tarybos direktyva 2006/112/EB dėl pridėtinės vertės mokesčio bendros sistemos.

Šalies teisės aktai – tai 2004 m. kovo 11 d. įstatymas dėl mokesčio už prekes ir paslaugas (Dz.U. Nr 54, poz. 535, su pakeitimais), bei virš trisdešimties įgyvendinimo reglamentų, iš kurių svarbiausi tai 2009 m gruodžio 24 d. finansų ministro įsakas dėl kai kurių Įstatymo dėl mokesčio už prekes ir paslaugas nuostatų įvykdymo (Dz. U. Nr 224, poz. 1799), bei 2008 m. lapkričio 28 d. finansų ministro

įsakas dėl kaikurių mokesčių grąžinimo kai kuriems mokesčių mokėtojams, sąskaitų faktūrų išrašymo, bei jų saugojimo, ir dėl kaikurių prekių ir paslaugų, kurios nėra atleidžiamos nuo VAT mokesčio, sąrašo (Dz. U. Nr 212, poz. 1337 su pakeitimais).

Lenkijos teisė numato keturis VAT tarifus. Pagrindinis mokesčio tarifas, kuris yra taikomas daugumai prekių ir paslaugų, yra **22% mokesčio tarifas**. Taip pat yra numatyti du lengvatiniai mokesčio tarifai:

- **7%** mokesčio tarifas – kuris yra taikomas kai kurioms prekėms ir paslaugoms, pvz. prekės susijusios su sveikatos apsauga, maisto prekės, viešbutyje teikiamos paslaugos, liaudies amatų gaminiai, rankų darbai ir menų amatai.
- **3%** mokesčio tarifas – taikomas laikinai iki 2010 m. gruodžio 31 d. kaikurioms ūkinėms prekėms.

Išskirtinio pobūdžio tarifas yra 0% tarifas, kuris yra taikomas prekių eksportui ir prekių tarptautinio transporto paslaugų tiekimui Bendrijos ribose. Šio tarifo taikymas, leidžia atskaičiuoti mokestį, kuris buvo skaičiuojamas prekių ir paslaugų įsigyjimo metu.

Lenkijos įstatymai, taip pat numato (ribotai) kai kurių veiksmų atleidimą nuo VAT. Prie šių veiksmų priskiriamos visų pirma paslaugos (finansinės, sveikatos, švietimo, susijusios su kultūra). Šio atleidimo taikymas, atmeta galimybę atskaičiuoti mokestį kuris buvo taikomas tokiems sandoriams.

Svarbiausias VAT apmokestinimo reikšmę turi šio mokesčio sritis, nes tai ji determinuoja, ar tam tikras subjektas bus apmokestintas šiuo mokesčiu. Mokesčiu už prekes ir paslaugas yra apmokestinamas kiekvienas, kuris profesionaliai teikia paslaugas, kurios yra apibrėžtos kaip VAT sritys:

- Mokamas prekių tiekimas, kuris yra suprantamas kaip teisė disponuoti preke kaip savinikas,
- Mokamas paslaugų teikimas, kuris yra suprantamas kaip paslaugo tiekimas kitam subjektui,
- Prekių eksportas,
- Prekių importas,
- Prekių tiekimas Europos Bendrijos teritorijoje,
- Priekių įsigijimas Europos Bendrijos teritorijoje.

Priekių įsigijimas Europos Bendrijos teritorijoje, tai veiksmas susijęs su teisės įgyjimu disponuoti preke kaip jų savininkas, jei prekės yra transportuojamos iš kitos ES valstybės į Lenkijos teritoriją. Priekių įsigijimas Europos Bendrijos teritorijoje apmokestinimo mechanizmas, reiškia mokesčio sumokėjimą asmens įsigijančio prekę. Šis mokestis gali būti vienu metu mokesčio įmoka, kuri gali būti

atskaičiuota. Prekių įsigijimas Europos Bendrijos teritorijoje yra apmokestinamas mokesčio tarifu, kuris yra tokio pat didžio kaip prekių įsigijimo Lenkijos teritorijoje mokesčio tarifas[4].

Prekių tiekimas Bendrijos viduje tai veiksmas atvirkščias Priekių įsigijimui Europos Bendrios viduje. Remiasi teisės disponuoti preke kaip savininkas pernešimu, kurio pasėkmė yra prekės išvežimas iš Lenkijos į kitą nei Lenkija ES šalį. Prekių tiekimas Bendrijos ribose Lenkijoje, yra lydimas prekės įsigijimo Bendrijos ribose šalyje, kuriai prekės yra tiekiamos. Prekių tiekimas Bendrijos viduje yra apmokestinamas 0% mokesčiu, kas reiškia, kad sąskaitos faktūros, kurios yra išrašomos pirkėjams, neapima mokesčio kvotos. Tačiau tiekėjas turi teisę atskaičiuoti mokesčio kvotą, kuri buvo taikoma prekių ar paslaugų įsigijimo metų, susijusių su tokiu tiekimu[5].

Subjektų atleidimas nuo mokesčio (lenkiškai zwolnienia podmiotowe)

Mokesčių mokėtojai, kurių apivarta praeituose mokestiniuose metuose neperžengė 100 tūkst. PLN sumos (ši riba yra taikoma 2010 m., nuo 2011 m. sausio 1 d. riba sieks 150 tūkst. PLN), gali pasinaudoti subjekto atleidimu nuo mokesčio mokėjimo. Tai reiškia, kad nepaisant veiksmų vykdymo, kurie tūrėtų būti apmokestinami, šie subjektai neprivalo mokėti mokesčio už prekes ir paslaugas. Bet iš kitos pusės, tai reiškia, kad toks subjektas neturi galimybės atskaityti jau užmokėto VAT.

Development of entrepreneurship - the legal and financial aspects of the promotion of entrepreneurship

The chapter concerns legal and financial aspects of promotion of entrepreneurship in Lithuania as well as in Poland. First part of the chapter focuses on types of companies functioning in Lithuania and aspects concerning setting-up a business by individuals, legal persons and additional requirements for EU residents willing to start a business in Lithuania. It also lists the types and rates of taxes which are associated with the enterprises' activities e.g. income tax on individuals, profit tax, VAT, excise duty. The chapter contains social insurance issues and ways of financing companies (e.g. activities, investments) from EU funds. The other part of the chapter contains similar issues, but concerns

[4] Nuo 2008 m. gruodžio 1 d. yra galimas konsignacinio sandėliavimo procedūros taikymas. Pagrindiniu šios procedūros bruožu yra palaikymas, kad gabenant prekes per ES objektą, kuris nėra įregistruotas VAT tikslams, į konsignacinį sandėlį, kuris yra Lenkijos teritorijoje, atsiranda mokesčio už prekių įsigijimą Europos Bendrijos ribose prievolė, kuri yra taikoma ne tam tiekėjui, o Lenkijos mokesčių mokėtojui (prekių pirkėjas) kuris yra įregistruotas VAT ES mokėtoju. Reikia paminėti, kad šių prekių tiekimas (teisės disponuoti kaip savinikas pernešimas) privalo būti realizuojamas, tik šių prekių atsiėmimo gavėju (pirkėju) iš sandėlio momentu. Šis sprendimas, palengvina atsiskaityma už tokias transakcijas, kaip ir prekių atvežamų į Lenkijos teritorijoje esantį konsignacinį sandėlį, taip ir tų prekių, kurios yra išvežamos į tokį sandėlį kitos ES šalies narės teritorijoje. Lenkijos konsignacinių sandėlių atveju, jis yra susijęs tik su prekėmis skirtomis gamybinei ir paslaugų veiklai (neapima komercinės paskirties produktų).

[5] Prekių tiekimo Europos Bendrijos viduje atveju, taip pat gali būti taikoma konsignacinio sandelio procedūra. Tačiau būtina sąlyga yra tai, kad ES prekių pirkėjas būtų VAT mokėtoju ir galėtų įrodyti prekių judėjimo atlikimą ES šalyje, transportavimo pabaigą ar gabenimo, kaip prekių įsigyjimo EB viduje, tą mėnesį, kurimame Lenkijos mokesčių mokėtojas privalėjo sumokėti mokestį už tokios prekės atgabenimą.

Poland. It presents types and legal aspects on companies in Poland, formalities necessary to set up a company as well as types and rates of taxes that are in force in Poland.

IV skirsnis. „Plyno lauko“ investiciniai sklypai

1. Pramoninių zonų ir „plyno lauko“ sklypų pristatymas. Verslumo plėtros galimybių analizė pramoninės paskirties žemės sklypuose ir „plyno lauko“ sklypuose.

Projektą „ Pramoninių zonų ir „plyno lauko“ investicijų skatinimas euroregione Nemunas“ parengė ir vykdė viešosios įstaigos Nemuno Euroregiono Marijampolės biuras bendrai su Suvalkų draugija „Euroregionas Nemunas“ bei pasienio regiono savivaldybėmis, įskaitant Punsko valsčiaus savivaldybę ir Lazdijų, Kalvarijos rajonų savivaldybes. Projektą iš dalies finansavo Europos Sąjunga iš Europos regioninės plėtros fondo finansinių priemonių, pagal Lietuvos, Lenkijos ir Rusijos Federacijos Kaliningrado srities kaimynystės programą (INTERREG IIIA). Kaimynystės programa yra skirta Lietuvos, Lenkijos ir Rusijos Federacijos pasienio regionų bendradarbiavimui gerinti.

Savivaldybių užduotis yra verslumo plėtra ir skatinimas, naujų investuotojų pritraukimas, bei palankesnių sąlygų sudarymas plėsti veiklą partnerių teritorijose jau veikiantiems verslo subjektams.

Dėl pramoninių zonų ir „plyno lauko“ sklypų pasirinkimo atlikta analizė, palengvino sprendimų priėmimą, įvertinant kelių ir komunikacijos atvedimo kaštus į pramonės zonų ir „plyno lauko“ sklypus.

Sklypai pramoninėms zonoms ir „plyno lauko“ investicijoms yra tinkami investavimui ir patrauklūs kurtis naujoms įmonėms, bei sudaro palankias sąlygas persikelti į juos konkretaus projekto partnerio teritorijoje jau veikiantiems ūkio subjektams.

Sklypų charakteristika

Lazdijų rajono savivaldybė – yra suformuotos 2 pramoninės zonos: Mockavos ir Jukneliškių. Mockavos pramoninės zonos (Mockavos logistikos terminalui ir kitoms panašioms veikloms) žemės sklypai yra prie pat tarptautinės Rail Baltica geležinkelio linijos, greta Mockavos geležinkelio stoties, kuri yra svarbus geležinkelio mazgas, kuriame yra vykdomi tarptautinių krovinių perkrovimai. Viso šioje zonoje yra 40 ha ploto sklypas su galimybe jį išplėsti iki 700 ha.

Greta to paties geležinkelio linijos, už keliolikos kilometrų yra Jukneliškės pramoninė zona (Jukneliškės kaime, apie 3 km iki Šeštokų geležinkelio stoties). Joje yra valstybės žemės sklypai „plyno lauko“ investicijoms, kurių bendras plotas yra apie 20 ha.

Pramoninių zonų privalumai:

1. žemės sklypuose nėra jokių pastatų bei įrengimų, kurie galėtų trukdyti investuotojui realizuoti projektą,
2. nedideli atstumai iki krašto ir magistralinių kelių, orouostų,
3. pramoninės zonos ribojasi su geležinkelio linija ir privažiavimo keliais,

Atstumai nuo sklypų (Mockavos / Jukneliškės) iki svarbių transporto infrastruktūros objektų:

- Magistralinis kelias A-4: Vilnius-Varėna-Gardinas – apie 52 km;
- Krašto kelias 134: Kalvarija-Lazdijai-Leipalingis – apie 0,1 / 5 km;
- Krašto kelias 131: Alytus-Šeštokai – Kalvarija – apie 10 / 3 km;
- „Via-Baltica“ (E67/A5): Helsinkis-Talinas-Ryga-Kaunas-Varšuva-Praha – apie 30 km;
- E28 (A7-A16): Berlynas-Gdanskas-Kaliningradas-Marijampolė-Vilnius-Minskas – apie 40 km;
- E85 (A15): Klaipėda-Kaunas-Vilnius-Minskas-Kijevas – apie 100 km;
- Kauno oro uostas – apie 120 km;
- Vilniaus oro uostas – apie 160 km;
- Geležinkelio linija ribojasi su sklypu – 0 km;
- Šeštokų geležinkelio stotis – apie 7 / 2 km;
- Mockavos geležinkelio stotis – 0 / 5 km;
- Klaipėdos jūrų uostas – 310 km.

Atsižvelgiant į geografinę padėtį, vietinės rinkos tiekėjų ir rinkų galimybes rekomenduotina investuoti į šias sritis:

- medienos perdirbimas,
- logistikos paslaugos,
- maisto gamyba.

Kalvarijos savivaldybė – pramoninėje zonoje 21 ha teritorijoje suformuoti 5 sklypai, kurie nuosavybės teise priklauso valstybei. Sklypų teritorijų ribose prabėga žemosios įtampos elektros bei šviesolaidžio linijos. Sklype nėra galimybių įrengti geležinkelio atšakos. Tačiau artimiausia geležinkelio stotis yra Jungėnuose, 3 km į šiaurę nuo Kalvarijos miesto. Yra palanki galimybė sklypus pasiekti naujai nutiestu keliu, kuris įeina senąjį Kalvarijos-Suvalkų plentą, visai netoli tos vietos, kur senas plentas jungiasi su „Via-Baltica magistrale (E67/A5). Iki „Via-Baltica magistralės nuo sklypo tėra 400 m

atstumas. Šie keliai užtikrina saugų ir patogų krovininio transporto privažiavimą prie „plyno lauko“ sklypo.

Atstumas nuo sklypo iki svarbių transporto infrastruktūros objektų:

- Kelias A-5: Kaunas-Marijampolė-Suvalkai (atstumas iki Kauno) – 0,1 (78) km;
- Kelias A-5: Kaunas-Marijampolė-Suvalkai (atstumas iki Suvalkų) – 0,1 (40) km;
- „Via-Baltica“ (E67/A5): Helsinkis-Talinas-Ryga-Kaunas-Varšuva-Praha – 0,4 km;
- E28 (A7-A16): Berlynas-Gdanskas-Kaliningradas-Marijampolė-Vilnius-Minskas – 24 km;
- Kauno oro uostas – 98 km;
- Vilniaus oro uostas – 156 km;
- Jungėnų geležinkelio stotis – 6 km;
- Marijampolės geležinkelio stotis – 23 km;
- Šeštokų geležinkelio stotis – 20 km;
- Klaipėdos jūrų uostas – apie 285 km.

Vertinant turimas geografines ir fizines „plyno lauko“ sklypo sąlygas, šioje vietoje tikslingiausia plėtoti :

- logistikos paslaugas;
- automobilių (taip pat krovininių) remonto ir techninio aptarnavimo paslaugas;
- maisto produktų gamybą.

Šių verslo šakų plėtojimas gali prisidėti prie palankių sąlygų sudarymo kitų ūkinės veiklos šakų plėtrai: visuomeninio maitinimo paslaugos, turistų apgyvendinimo paslaugos ir tt.

Punsko valsčius – „plyno lauko“ sklypas, kurio plotas yra lygus 5,4 ha (2,6 ha yra statyboms skirtas plotas), yra Smalėnų gyvenvietėje, prie Punsko valsčiaus sienos. 300 m nuo sklypo randasi kelias nr.659: Szypliszki-Smolany-Sejwy. Nedideliu atstumu nuo sklypo taip pat prabėga kelias nr. 101719B: Smolany-Rejsztokiemie-Sejwy. Sklype nėra statinių ar įrenginių, kurie galėtų trukdyti sklypo plėtros pradžiai.

Atstumas nuo sklypo iki svarbių transporto infrastruktūros objektų:

- Magistralinis kelias A4: Vilnius-Varėna-Gardinas – 70 km;
- Krašto kelias nr. 130: Alytus-Kaunas – 65 km;

- Krašto kelias nr. 220 Alytus-Vilnius – 65 km;
- Krašto kelias nr. 132 / 16: Lazdijai-Augustavas – 19 km;
- Krašto kelias nr. 131: Alytus-Šeštokai – Kalvarija - 27 km;
- „Via-Baltica“ (E67/A5): Helsinkis-Talinas-Ryga-Kaunas-Varšuva-Praha – 12 km;
- E28 (A7-A16): Berlynas-Gdanskas-Kaliningradas-Marijampolė-Vilnius-Minskas – 55 km;
- E85 (A15): Klaipėda-Kaunas-Vilnius-Minskas-Kijevas – 110 km;
- Kauno oro uostas – 130 km;
- Vilniaus oro uostas – 190 km;
- Trakiškių geležinkelio stotis – 7 km;
- Šeštokų geležinkelio stotis – 27 km;
- Klaipėdos jūrų uostas – 310 km.

Vertinant turimas geografines ir fizines „plyno lauko“ sklypo sąlygas, šioje vietoje tikslingiausia būtų sukurti:

- objektų ir prietaisų gamybą;
- didmeninę ir mažmeninę prekybą;
- logistikos paslaugas.

Papildomai Punsko valsčiaus srityje yra sklypai Oškino kaime ir kaime Trakiški.

Vietinis Erdvinio Irengimo Planas kaime Trakiški ir Oškino kaimo dalyje apima gruntus išsidiestę prie geležinkelio ir Punsko apskrities kelyje – Vojtokieme, daugiau negu 19,25 ha skirtiems produkcijos objektų statymui, sandeliavimui, didmeninei priekybai, administraciniems uslugoms, amatininkams ir turistiniems bei gyvenamiesiems pastatams.

Greenfield investments areas

The chapter presents industrial parcels and opportunities for development of Greenfield investments in 3 areas: Lazdijai District Municipality, Kalvarijos Municipality and Punsk Municipality. In Lazdijai the parcel’s size is 20,41 ha. It is located alongside with railway line from Moskava to Šeštokai. The railway line is important as it used for international cargo and it connects Lithuania with European railways. In Kalvarija 5 parcels/sites form industrial zone of 21 ha. The closest railways station is located in Jungenai (about 6 km). The site planned for Greenfield development in Punsk has the size of 5,44 ha and is located close to roads. The sites in Lazdijai and in Kalvarijos are owned by the state,

the site in Punsk is owned by the municipality. In the chapter are also presented distances from each municipality to the national roads, railways, seaports and airports.

V skirsnis. SWOT analizė

Nagrinėjamos teritorijos SWOT analizė (stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės ir grėsmės), tai visų fizinių, socialinių – ekonominių, formalių – teisinių, ir tt. ypatybių kompleksinis įvertinimas, kaip nagrinėjamos teritorijos ribose, taip ir jos aplinkoje, svarbių dėl būsimos verslumo plėtros ir skatinimo Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių ribose.

Atliktos analizės rezultatus rodo žemiau pateikta lentelė. Atskirų sudedamųjų dalių seka, ne išskiria jų pagal svarbą, o tik nurodo jų kelintiną vietą.

Stiprybės	Silpnybės
1. Tarpvalstybinė padėtis; 2. Veikiantys sienos perėjimo punktai; 3. Padėtis arti didelių miestų centrų abejuose sienos pusėse, kartu su retai apgyvendintomis teritorijomis; 4. Aktyvus savivaldybių ir organizacijų bendradarbiavimas, bei bendrų projektų įgyvendinimas; 5. Gamtinių išteklių gausa: ežerai ir upės; 6. Turtinga istorija ir kultūra; 7. Unikalūs Lenkijos ir Lietuvos kraštovaizdžio parkai, gamtos rezervatai, saugomų kraštovaizdžių teritorijos, Lenkijos „Žalieji plaučiai“, bei gausūs gamtos paminklai; 8. Tampriai susijusios ir puoselėjamos daugiakultūrės tradicijos; 9. „Plyno lauko“ pramoninių zonų išskirimas valsčiaus ir rajonų teritorijose; 10. Sukurti vietos investicinių zonų plėtros planai, bei paskatų ir lengvatų paskirimas investuotojams; 11. Veiksmai, kuriais siekiama skatinti verslumą ir savarankišką darbą; 12. Aktyviai veikiantys turizmo informacijos centrai; 13. Švari ir neužteršta aplinka; 14. Ekologino žemės ūkio reikšmės augimas; 15. Turizmo ir kaimo turizmo reikšmės augimas: aktyvus turizmas ir gamtos turizmas, etninis ir kultūrinis turizmas, kulinarinis turizmas (vietos produktai), tarpvalstybinis ir	1. Nuvilianti infrastruktūros būklė, tame tarpe kelių infrastruktūros būklė; 2. Užleistos vietovių, esančių valsčiuje ir rajonuose, viešosios erdvės; 3. Žemas ekonominės veiklos bei savarankiško darbo indeksas; 4. Žemas gyventojų išsilavinimo lygis; 5. Maži atlyginimai; 6. Bedarbių skaičiaus augimas; 6. Jaunos bendruomenės dalies migracija į didelius miestus, trūksta perspektyvos; 7. Bendruomenės senėjimas; 8. Nepalankios sąlygos tradiciniam žemės ūkiui; 9. Maža rinka ekologiniams produktams parduoti; 10. Nepakankamas apdorojimo pajėgumas; 11. Aplaidumai vandens tiekimo, kanalizacijų ir nuotekų valymo srityse; 12. Nepakankamas turizmo – poilsio infrastruktūros aprūpinimas prie daugelio ežerų ir upių: neorganizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, apgyvendinimas, socialinis – sanitarinis užnugaris, keliai, keliukai, automobilių stovėjimo aikštelių vietos; 13. Nevienodai išsidėstęs kaimo turizmo sodybų skaičius valsčiuje ir rajonuose; 14. Turizmo, poilsio pasiūlymų sezoniškumas;

tarptautinis; 16. Augantis turistų, tame tarpe užsienio turistų skaičius, kurie ieško aktyvaus poilsio prie teritorijos vandenų; 17. Turizmo ir apgyvendinimo įstaigų plėtra; 18. Maitinimo paslaugų plėtra; 19. Vietos produktų skatinimas ir plėtra; 20. Pigi darbo jėga; 21. Aukštas paraiškų, siekiančių gauti ES paramą, rodiklis; 22. Vietos, regionalinių, tarptautinių renginių ir akcijų, susijusių su kultūra, švietimu ir gamta, organizavimas; 23. Aktyvi verslumo centrų veikla; 24. Geras tarpregioninis ir tarptautinis Lenkijos ir Lietuvos Vietos veiklos grupių bendradarbiavimas.	15. Nepakankamas skaičius organizuotų poilsio centrų; 16. Infrastruktūros ir galimybių poilsiauti prie vandens neįgaliems asmenims trūkumas; 17. Apgyvendinimo įstaigų nepritaikymas prie augančio turistų skaičiaus; 18. Mažas skaičius paženklintų, gamtos ir didaktinio pobūdžio, pėsčiųjų keliukų ir dviračių takų; 19. Sklandaus trijų savivaldybių ženklo trūkumas; 20. Turizmo pasiūlymų, susijusių su teminių turizmu, trūkumas; 21. Naujų ir nestandartinių reklamos ir teritorinio marketingo metodų bei priemonių netaikymas.
Galimybės	**Grėsmės**
1. Ūkinių subjektų skaičiaus augimas, naujų darbo vietų kūrimas; 2. Techninės infrastruktūros, tame tarpe kelių infrastruktūros, pagerėjimas; 3. Palankių sąlygų investavimui kūrimas; 4. Naujų skatinimo priemonių ir metodų kūrimas, kompleksinės pasiūlos investuotojams sukūrimas; 5. Veiksmų, skirtų verslumo ir savarankiško darbo skatinimui, stiprinimas; 6. Gyventojų identifikacijos su valsčiumi ir rajonais pojūčio sukūrimas; 7. Sklandaus valsčiaus ir rajonų ženklo sukūrimas; 8. Naujų, inovacinių teritorinio marketingo metodų taikymas; 9. Jaunų valsčiaus ir rajonų gyventojų migracijos ribojimas; 10. Augantis susidomėjimas turizmu ir poilsiu; 11. Savivaldybių valdžios didelis sąmoningumas, susijęs su turizmo reikšme valsčiaus ir rajonų plėtros procese; 12. Vietovių viešųjų erdvių įvaizdžio pagerinimas, ypač tų, svarbių turizmo plėtrai; 13. Turizmo – poilsio infrastruktūros prie ežerų ir upių, pagerinimo galimybės, tame tarpe organizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, socialinis užnugaris, keliai/keliukai,	1. Tolesnė jaunų valsčiaus ir rajonų gyventojų migracija ir laipsniškas visuomenės senėjimas; 2. Infrastruktūrinių investicijų dideli kaštai ir blogėjanti techninė infrastruktūra, tame tarpe kelių infrastruktūros blogėjimas; 3. Konkurencija iš kitų rajonų (pvz. konkurencinės sąlygos investuotojams kituose rajonuose); 4. Nepalankios sąlygos investavimui ir mažas investuotojų suinteresuotumas; 5. Nenoras steigti ūkinę veiklą; 6. Nedarbo augimas; 7.Vietos kapitalo trūkumas; 8. Viešosios erdvės įvaizdžio pagerinimo veiksmų nutraukimas valsčiaus ir rajonų teritorijose; 9. Sklandžios Vizualinės identifikacijos sistemos valsčiui ir rajonams neparengimas; 10. Nėra sukurti komunikacijos su bendruomene ir žiniasklaida kanalai; 11. Nepakankamas investicinių sąnaudų, skirtų gerinti turizmo – poilsio infrastruktūrai prie ežerų ir upių, lygis, tame: neorganizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, socialinis užnugaris, keliai/keliukai, automobilių stovėjimo aikštelės, ir tt.;

automobilių stovėjimo aikštelės ir tt.; 14. Kai kurių ežerų ir upių palankių sąlygų išnaudojimas žvejibos turizmui, tinkamos infrastruktūros ir reklamos dėka; 15. Gamtinių vertybių, tokių kaip: kraštovaizdžio parkai, saugomų kraštovaizdžių teritorijos, Lenkijos „Žalieji plaučiai“, išnaudojimas regiono reklamoje ir švietimo veiksmuose; 16. Infrastrūkturos sukūrimas, kuri leistų neigaliems žmonėms naudotis ežerais; 17. Apgyvendinimo, sanitarinio ir pramoginio užnugario plėtra, augančiam turistų skaičiui; 18. Turizmo pasiūlymo pratęsimas ne sezono metu;. 19. Vietos kultūros, gamtos, istorinio paveldo apsauga ir skatinimas; 20. Tradicinių produktų plėtra ir skatinimas; 21. Bendro ir sklandaus trijų vietovių turizmo pasiūlymo sukūrimas, teminio turizmo srityje; 22. Smulkiojo verslo, kuriančio darbo vietas, formavimas ir plėtra; 23. Naujų maitinimo punktų įkūrimas; 24. Auganti vietos produktų paklausa Europos Sąjungoje; 25. Dalyvavimas kaimininėse rinkose; 26. Apmokymų vedimas asmenim, sudomintiems ūkinės veiklos vykdymu; 27. Mokslinių tyrimų, ekspertizių kūrimas, ir kitų mokslinių, bei mokslinių – populiarinių leidinių kūrimas, kurie susiję su visų tryjų vietovių teritorijomis; 28. Aktyvi verslumo informacijos centrų veikla; 29. Plačiai suprantama regiono reklama, pvz. formuojant ir leidžiant informacinę medžiagą: žemėlapius, brošiūras, vadovus, ir tt.; 30. Bendras projektų vykdymas, įtraukiant viešąjį ir privatų sektorius; 31. Žmonių, besinaudojančių ežerais, kultūros augimas naudojant švietimo veiksmus; 32. Europos Sąjungos prieinamų lėšų įsisavinimas savivaldybėse, ūkio sektoriaus ir sociailiniame sektoriuose; 33. Šalies ir užsienio partnerių žinių, patirties išnaudojimas, siekiant geriau išnaudoti valsčiaus ir rajonų potencialą;	12. Nėra tarpvalstybinio bendradarbiavimo turizmo srityje; 13. Ekologinė valsčiaus ir rajonų teritorijų degradacija, susijusi su nepakankamai išvystyta technine infrastruktūra; 14. Vietos tradicijų ir nykstančių, tradicinių profesijų išnykimas valsčiaus ir rajonų teritorijose; 15. Kultūrinio – istorinio, bei turizmo potencialo neišnaudojimas reklamuojant vietos produktus, jų kūrėjus ir regiono tradicijas; 16. Sudėtinga finansinių lėšų įsigyjimo ir atskaitymo procedūra – didelė biurokratija; 17. Prieinamų lėšų iš Europos Sąjungos fondų neišnaudojimas (mažas paraiškų paramai gauti kiekis ir neužtenkamas savų lėšų dydis norint vykdyti projektą); 18.Staigūs ekonomikos pakitimai. 19. Finansinių lėšų sumažinimas plačiai suprantamo teritorijų skatinimui; 20. Marketingo ir reklamos veiksmų, metodų ir priemonių nepritaikymas prie rinkos tendencijų; 21. Verslumo informacijos centrų veiklos nutraukimas.

34. Tarpregioninio ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtra; 35. Vandenų apsauga bei jų kokybės pagerinimas; 36. Dalyvavimas šalies ir tarptautinėse mugėse, parodose; 37. Nevyriausybinių organizacijų veiklos skatinimas; 38. Veiksmai, kuriais siekiama atstatyti nykstančias profesijas.	

SWOT analizės apibendrinimas

Tiriamos teritorijos sąlygų analizei, panaudotas SWOT analizės metodas, leido atskirti svarbiausias teritorijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei galimybes ir grėsmes. Atskirtus bruožus galima koreliuoti vieną su kitu pagal tam tikras sritis: verslumas, turizmas ir poilsis, infrastruktūra bei reklama.

Prie **stipriausių teritorijos pusių** galima priskirti:

a) Verslumo srityje: „Plyno lauko“ pramoninių zonų išskyrimas , paskatų ir lengvatų paskyrimas investuotojams, verslumo informacijos centrų veikla, padėtis arti didelių miestų centrų, aktyvus savivaldybių bendradarbiavimas, bendrų projektų įgyvendinimas (tame tarpe susijusių su verslumu), bei dideli ištekliai pigios darbo jėgos;
b) Turizmo ir poilsio srityje: patraukli padėtis, gamtinių bei kultūrinių – istorinių išteklių gausa ir įvairovė, daugiakultūrės teritorijos tradicijos, daug kraštovaizdžio parkų, gamtos rezervatų, saugomų kraštovaizdžių teritorijų, turizmo informacijos centrų veikla, neužteršta aplinka, kaimo turizmo ir ekologinio žemės ūkio reikšmės augimas, vietos produktų plėtra ir skatinimas, daugelio kultūros įvykių ir renginių organizavimas bei augantis užsienio turistų skaičius, kurie ieško aktyvaus poilsio;
c) Infrastruktūros srityje: tarpvalstybinė padėtis, turizmo ir apgyvendinimo įstaigų plėtra, maitinimo paslaugų įstaigų plėtra, kelių ir geležinkelių komunikacija su miestais ir institucijomis Lenkijoje ir Lietuvoje;
d) Reklamos srityje: savivaldybių ir partnerinių organizacijų tarpregioninis ir tarptautinis bendradarbiavimas, aktyviai veikiantys turizmo informacijos centrai, labai didelio kiekio kultūros įvykių ir renginių organizavimas, bei vietos paveldo ir vietos produktų skatinimas ir reklama.

Prie **silpniausių teritorijos pusių** priskiriamos:

a) Verslumo srityje: žemas ekonominės veiklos bei savarankiško darbo indeksas, jaunų žmonių migracija ir bendruomenės senėjimas, bedarbių skaičiaus augimas, žemas gyventojų

išsilavinimo lygis, nepalankios sąlygos tradiciniam žemės ūkiui, maža rinka ekologiniams produktams parduoti, nepakankamas apdorojimo pajėgumas;

b) Turizmo ir poilsio srityje: nevienodai išsidėstęs kaimo turizmo sodybų skaičius, apgyvendinimo įstaigų nepritaikymas prie augančio turistų skaičiaus, turizmo pasiūlymų sezoniškumas, tinkamos infrastruktūros ir galimybių poilsiauti prie vandens neįgaliems asmenims trūkumas, nepakankamas skaičius poilsio institucijų;

c) Infrastruktūros srityje: nuvilianti infrastruktūros būklė, tame tarpe kelių infrastruktūros būklė, užleistos vietovių viešosios erdvės (tame tarpe vietovėse, turinčiose didelius turizmo pranašumus), nepakankamas turizmo – poilsio infrastruktūros aprūpinimas prie daugelio ežerų ir upių (neorganizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, apgyvendinimas, socialinis – sanitarinis užnugaris, keliai, keliukai, automobilių stovėjimo aikštelių vietos) bei tinkamos infrastruktūros trūkumas neįgaliems žmonėms, poilsiaujantiems prie vandens;

d) Reklamos srityje: sklandaus valsčiaus ir rajonų teritorinio ženklo stoka, bendrų turizmo pasiūlymų teminio turizmo srityje stoka, naujų ir nestandartinių reklamos ir teritorinio marketingo metodų bei priemonių netaikymas.

Pagrindinėmis galimybėmis, kurios leistų pakeisti situaciją ir plėsti teritoriją, yra:

a) Verslumo srityje: ūkinių subjektų skaičiaus augimas (naujų darbo vietų kūrimas), smulkaus verslo kūrimas ir plėtra, kuri sukurtų naujų darbo vietų, palankių sąlygu investavimui kūrimas, aktyvi verslumo informacijos centrų veikla, veiksmų, skirtų verslumo ir savarankiško darbo skatinimui, stiprinimas, jaunų žmonių migracijos iš valsčiaus ir rajonų skaičiaus sumažinimas, tarpregioninis ir tarptautinis bendradarbiavimas verslumo skatinimo ir plėtros srityje, vietinių ir tradicinių produktų reklama ir plėtra, ES finansinės paramos išnaudojimas, naujų gastronominių bazių kūrimas, auganti ekologinių produktų paklausa ES šalyse, bei apmokymų vedimas asmenims, suinteresuotiems ekonominės veiklos vykdymu;

b) Turizmo ir poilsio srityje: augantis susidomėjimas turizmu ir poilsiu regione, savivaldybių valdžios didelis sąmoningumas, susijęs su turizmo reikšme valsčiaus ir rajonų plėtros procese, turizmo – poilsio infrastruktūros prie ežerų ir upių, pagerinimas (organizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, socialinis užnugaris, keliai/keliukai, automobilių stovėjimo aikštelės), gamtinių privalumų išnaudojimas, apgyvendinimo, sanitarinio, poilsio užnugario sukūrimas, augančiam turistų skaičiui, turizmo pasiūlymo pratęsimas ne sezono metu, vandens ir gamtinės aplinkos apsauga, bendro ir sklandaus visos teritorijos turizmo pasiūlymo, susijusio su tematiniu turizmu, sukūrimas, kultūros paveldo bei vietos tradicijų puoselėjimas, vietos tradicinių produktų plėtra ir reklama;

c) Infrastruktūros srityje: techninės infrastruktūros, tame tarpe kelių infrastruktūros pagerinimas, vietovių viešųjų erdvių įvaizdžio pagerinimas (ypač tų, svarbių turizmo atžvilgiu), turizmo – poilsio infrastruktūros prie ežerų ir upių pagerinimo galimybė (organizuoti paplūdimiai, tilteliai, kempingai, socialinis užnugaris, keliai/keliukai, automobilių stovėjimo aikštelės), ES finansinės paramos išnaudojimas kuo didesnio gavėjų skaičiaus;

d) Reklamos srityje: naujų reklamos metodų ir priemonių išnaudojimas, bendro pasiūlymo verslininkams sukūrimas, sklandaus valsčiaus ir rajonų ženklo sukūrimas, naujų ir inovacinių teritorinio marketingo metodų taikymas, veiksmų, skirtų verslumo ir savarankiško darbo skatinimui, augimas, gyventojų identifikacijos su teritorija pojūčio sukūrimas, plačiai suprantama pasienio regiono reklama (informacinės medžiagos formavimas ir leidimas: žemėlapiai, vadovai, brošiūros, ir tt.), dalyvavimas šalies ir tarptautinėse mugėse, parodose, vietos kultūros, gamtos, istorinio paveldo reklama, mokslinių tyrimų, ekspertizių kūrimas, ir kitų mokslinių, bei mokslinių – populiarinių leidinių kūrimas, kurie yra susiję su Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijomis.

Prie **grėsmių**, kurios gali pagilinti silpnąsias puses, priskiriama:

a) Verslumo srityje: konkurencija iš kitų rajonų (pvz. konkurencinės sąlygos investuotojams kitose rajonuose), nepalankios sąlygos investavimui ir mažas investuotojų suinteresuotumas, nenoras steigti ūkinę veiklą, vietos kapitalo trūkumas, augantis nedarbas, tolesnė jaunų valsčiaus ir rajonų gyventojų migracija ir laipsniškas bendruomenės senėjimas, staigūs rinkos pakitimai, neišnaudojimas ES finansinių lėšų, sudėtinga ES finansinių lėšų įsigijimo ir atsiskaitymo procedūra;

b) Turizmo ir poilsio srityje: infrastruktūrinių investicijų dideli kaštai, kultūrinio – istorinio, bei turizmo potencialo neišnaudojimas, reklamuojant vietos produktus, jų kūrėjus ir regiono tradicijas, nepakankamas turizmo – poilsio infrastruktūros aprūpinimas, vietos tradicijų ir nykstančių, tradicinių profesijų išnykimas valsčiaus ir rajonų teritorijose;

c) Infrastruktūros srityje: infrastruktūrinių investicijų dideli kaštai ir blogėjanti techninė infrastruktūra, tame tarpe kelių infrastruktūros blogėjimas, viešosios erdvės įvaizdžio pagerinimo veiksmų nutraukimas valsčiaus ir rajonų teritorijose, nepakankamas investicinių sąnaudų, skirtų gerinti turizmo – poilsio infrastruktūrą, kiekis, prieinamos ES finansinės paramos neišnaudojimas;

Reklamos srityje: sklandžios Vizualinės identifikacijos sistemos valsčiui ir rajonams neparengimas, nėra sukurti komunikacijos su bendruomene ir žiniasklaida kanalai, finansinių lėšų sumažinimas plačiai suprantamo teritorijų skatinimui, marketingo ir reklamos veiksmų, metodų ir priemonių nepritaikymas prie rinkos tendencijų.

SWOT Analysis

The chapter concerns SWOT Analysis of the area. The analyzed features were related with: physical, socio-economic and legal aspects recognized within the area as well as in its surroundings important for future development and promotion of entrepreneurship in Punsk, Lazdijai and Kalvarija. The strengths, weaknesses, opportunities and threats are presented in a table. Conclusions from analyses are divided into 4 areas: entrepreneurship, tourism and recreation, infrastructure and promotion. The most important strengths of the area are: attractive location, the richness and diversity of natural and cultural-historical resources, multicultural traditions of the area; introduction of incentives and preferential conditions for investors, information centers for business, localization near major urban centers, active cooperation of local governments, large resources of cheap labor, the development of tourism and accommodation, roads and rail communication with cities and centers in Poland and Lithuania. The most important weaknesses are: low level of economic activity and self-employment, increase in the number of unemployed persons, unsatisfactory state of infrastructure (including roads). The most important opportunities are: increase in the number of companies, the formation and development of small business that generates jobs, creating favorable conditions for investments, interregional and international cooperation for development and promotion of entrepreneurship, cultivating cultural heritage and local traditions, promotion and development of traditional local products. The most important threats are: competition from other regions, the outflow of young inhabitants of the municipalities and progressive ageing of the population, sudden changes in the economy, the high cost of infrastructure investment.

VI skirsnis. Pagrindinių problemų identifikacija. Galimos rizikos įvertinimas.

1. Pagrindinių problemų identifikacija

Potencialų diagnozė bei aukščiau pateiktos SWOT analizės rezultatai, leidžia suformuluoti pagrindinių problemų sąrašą, kurių išsprendimas prisidės prie aptariamų teritorijų verslumo plėtros ir skatinimo situacijos pagerėjimo.

Apibendrinant aukščiau pateiktas silpnybes, galima išskirti tris problemų grupes:

1. **Informacija**, o platesniame kontekste – žinios. Už šio žodžio slypi kaip informacijos kūrimo ir skleidimo savivaldybių viduje (tarp atitinkamų institucijų ir įmonių) silpnybės, taip ir informacijos kūrimo ir skleidimo už regiono sienos ribų silpnybės.

Nagrinėjamų savivaldybių teritorijoje, tik Lazdijų savivaldybėje veikė Verslumo informacijos centras (nuo 2001 m. gruodžio). 2003 metais Kalvarijos savivaldybės teritorijoje įsteigtas Verslumo informacijos centras, nevykdė veiklos ir neįdarbino darbuotojų. Tuo tarpu Punsko valsčiuje tik neseniai buvo priimtas sprendimas, dėl analogiško centro įsteigimo būtinybės. Dėl šių priežasčių, savivaldybių teritorijose veikiantys ekonominiai subjektai turėjo ribotas galimybes gauti patikimą informaciją, apie prieinamus finansinius išteklius, skirtus ekonominės veiklos vykdymui ir plėtrai. Kaip veikiantys subjektai, taip ir potencialūs verslininkai labai ribotai naudojosi apmokymais ir ekspertų parama. Informaciją, apie investavimo galimybes regione, sunku buvo gauti ir išorės investuotojams. Šiuo metu partnerinės savivaldybės neturi bendros Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų verslumo duomenų bazės.

Atsižvelgiant į tai, kad nagrinėjama teritorija yra pasienio zonoje, informacija yra svarbiausiu veiksniu. Regionų lygių plėtros galimybių kūrimui yra numatyta 2007-2013 m. Europos Sąjungos finansinė parama. Norint išnaudoti finansinius išteklius, svarbi yra patikima informacija ir pagalba, paruošiant pareiškimus paramai gauti, veikiantiems ir potencialiems verslininkams. Lig šiol verslumo plėtros skatinimas buvo vykdomas išskirtinai savivaldybių.

2. **Bendradarbiavimas** tarp vietos subjektų, taip ir bendradarbiavimas su išorės institucijomis ir įmonėmis. Bendradarbiavimas privalo būti skatinamas, tam tikslui naudojant priemones, kurios vaizduotų regioną kaip vietą palankią investavimui.

   Savivaldybės, esančios nagrinėjamoje teritorijoje, stengiasi pakeisti neigiamą pasienio įvaizdį. Bet neigiamas įvaizdis buvo kūriamas jau daugelį metų ir pasiliko gyventojų bei žmonių, nesusijusių su regionu, mentalitetuose. Šio proceso pasekmė buvo tai, kad vietos subjektų bendradarbiavimas, kaip ir bendradarbiavimas su išorės institucijomis ir įmonėmis, nesiklostė. Siekiant paskatinti investuotojus ir vietos bendruomenių veiklą, yra reikalingi projektai, kurie būtų įgyvendinami skirtingose srityse ir kompetentingų vienetų.

3. **Verslininkų rėmimas.** Didžiausi trūkumai yra verslumo skatinimo srityje, o dabartinės rinko tendencijos rodo, kad šiam klausimui yra skiriama vis daugiau vietos vietinės ir regioninės plėtros politikoje.

   Visų trijų nagrinėjamų savivaldybių teritorijose yra labai mažai ekonominių vienetų, ir yra labai mažas įmonių skaičiaus santykis su gyventojų skaičiumi. Papildomai blogėjanti Lietuvos rinkos situacija sukėlė įmonių skaičiaus mažėjimą. Visų trijų savivaldybių rūpesčiu yra jaunų žmonių migracija ir bendruomenės senėjimas. Regione taip pat yra aukštas nedarbo lygis ir visų gyventojų nuskurdimas. Verslumo skatinimas, ekonominės veiklos pajvairinimas, alternatyvių pajamų šaltinių ieškojimas, gali būti gyventojų socialinės ir materialinės

situacijos pagerinimo galimybėmis. Alternatyva gali būti kursai, apmokymai, naujų gebėjimų ir kvalifikacijų įgijimas, bei išsilavinimo trūkumų užpildymas (skirtingoms amžių grupėms).

Pateiktos probleminės grupės nėra visiškai atskiriamos. Tai reiškia, kad konkrečių veiksmų vykdymas, pvz. kokibiškesnės informacijos srityje, bus susijęs su bendradarbiavimo skatinimu tarp verslininkų bei bendradarbiavimo skatinimu su įvairiomis institucijomis. Todėl daroma išvada, kad pirmiausia turi būti realizuojami tikslai ir veiksmai, kurių rezultatai bus daugialypiai.

2. Galimos rizikos įvertinimas

Šios strategijos prielaidos, o platesniame kontekste – visos Verslumo plėtros Lenkijos – Lietuvos pasienyje programos prielaidos, gali būti veikiamos rizikos. Pagrindinės rizikos rūšys, tai:

1. Finansinių išteklių trūkumas Strategijos prielaidų įgyvendinimui, arba finansinių išteklių naudojimas kitiems numatytiems poreikimas – finansinė rizika;
2. Netinkamas konkrečių tikslų, pasiųlytų įgyvendinimui, veiksmų ir Strategijos įgyvendinimo atlikimas – techninė rizika;
3. Tikslinių grupių veiklumo trūkumas ir naudos, gaunamos iš strategijos veiksmų įgyvendinimo, neišnaudojimas – socialinė rizika.

Dėl aukščiau pateiktų priežasčių, Strategijos įgyvendinimas priklausys nuo projekto sėkmės. Jeigu bus įgyvendintos programos prielaidos, tai augs Strategijos įgyvendinimo šansai.

Svarbiu aspektu bus patalpų remotas, įrangos modernizavimas ir darbuotojų įdarbinimas verslo informacijos centruose. Šios įstaigos bus atsakingos už informavimą, apmokymų parengimą, informacinės medžiagos parengimą ir spausdinimą, o taip pat bus atsakingos už Strategijoje pateiktų veiksmų įgyvendinimą. Sunkumai, susiję su šių įstaigų funkcionavimų, tiesiogiai veiks Strategijos įgyvendinimą.

Svarbiu Strategijos vykdymo aspektu yra monitoringas ir vertinimas (tikslus aprašymas kitoje Strategijos dalyje). Dėl savo ilgalaikio pobūdžio, Strategija nėra uždaru dokumentu, kuris negalėtų būti keičiamas, modernizuojamas ir aktualizuojamas. Bet tam, kad dokumentas galėtų būti aktualizuojamas, yra reikalingas nuolatus monitoringas ir įgyvendinimo rezultatų kontrolė. Šios kontrolės trūkumas gali vesti prie nepageidaujamų ir dažnai neefektyvių veiksmų.

Didžiausia rizika gali būti Strategijos įgyvendinimo nutraukimas. Šiuo atvejų yra realus pavojus, kad silpnos pusės, nurodytos SWOT analizėje, gali tapti nagrinėjamos teritorijos grėsmėmis. Šios grėsmės yra išsamiai aptartos SWOT analizės apibendrinime.

Identification of the main problems. Assessment of possible risks

The chapter concerns the main problems and contains the identification and assessment of possible risks. In the chapter defined are 3 main groups of problems: information, cooperation and support for entrepreneurs. The problem related with information concerns weaknesses in the generation and transmission of information within local governments, between various institutions and companies, as well as weaknesses in the generation and distribution of information about the region outside. Another problem is cooperation both between the local entities, as well as cooperation with external institutions and enterprises. The last group of problems is connected with support given to the entrepreneurs. There is small number of companies and the ratio of the number of companies to the number of inhabitants as well as shortcomings in the promotion of entrepreneurship.

The chapter contains assessment of potential risks for the development of the entrepreneurship and assumptions included in the strategy. Those risks include: financial risk, technical risk and social risk. Therefore important is to implement strategy but also to monitor and control effects of the implementation.

VII. Teritorijos ekonomikos skatinimas

1. Ligšiolinių veiksmų skirtų verslumo skatinimui ir plėtrai išnagrinėjimas

Prieš sukuriant šią Strategiją, buvo vykdomi įvairūs veiksmai, kurių tikslas, platesniu ar siauresniu mastu, buvo susiję su verslumo plėtra ir verslumo skatinimu mus dominančioje teritorijoje. Pati Strategija yra taip pat vienu iš didelio projekto veiksmų: „Verslumo skatinimas Lietuvos – Lenkijos pasienyje“, kuris yra įgyvendinamas trijų subjektų – Punsko valsčiaus (vedantysis partneris), Kalvarijos miesto Suvalkijos turizmo ir verslumo informacinio centro, bei Lazdijų turizmo ir verslumo informacinio centro. Paskutinės dvi institucijos turi pelno nesiekiančio juridinio asmens statusą, kurios teikia informaciją turizmo ir verslumo srityje įmonėms (smulkiosioms, didelėms, vidutinėms ir pradedančioms veiklą), bei kitoms įstaigoms ir organizacijoms. Metinio projekto, realizuojamo 2009-2011 metais, tikslu yra prisidėjimas prie tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimo ir keitimasis patirtimi verslumo skatinimo Lenkijoje ir Lietuvoje srityje. Pagrindinės projekto užduotys:

- Patalpų, Punsko verslumo informacijos centrui, paruošimas,
- Patalpų, Kalvarijos miesto verslumo informacijos centrui, paruošimas,
- Bendros trijų savivaldybių verslumo plėtros ir skatinimo strategijos parengimas,
- Apmokymų organizavimas Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių verslumo informacijos centrų darbuotojams,
- Apmokymų organizavimas potencialiems ir jau veikiantiems verslininkams,

- Reklaminės medžiagos paruošimas ir išspausdinimas potencialiems ir jau veikiantiems verslininkams.

Kaip Punsko valsčius, taip ir Kalvarijos bei Lazdijų savivaldybės pastaraisiais metais įgyvendino daug kitų, kaip bendrų, taip ir savarankiškų iniciatyvų verslumo ir turizmo skatinimui bei plėtrai. Tačiau ankstesni veiksmai netraktavo skatinimo problemos taip išsamiai, kaip aukščiau pateiktas projektas.

Kiti įgyvendinti projektai verslumo ir turizmo skatinimo srityje:

- „Piligrimų kelias, Lenkija – Lietuva“, sutrumpinimas „Piligrimų kelias“ /projekto nr. 2005/040/,
- „Lazdijų rajono ir Punsko valsčiaus savivaldybių kultūrinio paveldo pritaikymas turizmo plėtrai“, sutrumpinimas PULAZTUR /projekto nr. 2005/068/,
- „Pramoninių zonų ir „plyno lauko“ investicijų skatinimas Euroregione Nemunas“, sutrumpinimas „Plynas laukas“ /projekto nr. 2005/072/,
- „Lenkijos ir Lietuvos pasienio zonos kelių infrastruktūros plėtra Palenkės vaivadijoje“ /projekto nr. 2005/179/,
- „Turizmo ryšių tobulinimas Lietuvos – Lenkijos pasienyje įrengiant turizmo informacinius centrus“ /projekto nr. 2005/199/,
- „Lietuvos ir Lenkijos pasienio zonos kelių infrastruktūros plėtra“, sutrumpinimas „pasienio keliai“ /projekto nr. 2005/201,
- „Nemuno Euroregiono įvaizdžio gerinimas ir informacijos sklaida“ /projekto nr. 2006/230/,
- „Akademinio jaunimo bendradarbiavimo plėtra pasienio regione“ /projekto nr. 2006/276/
- „Europos kultūrų bendradarbiavimas per liaudies dainas ir šokius /projekto nr. 2005/080/,
- „Euroregiono Nemuno bendros kultūros erdvės plėtra“ /projekto nr. 2007/133-042/,
- „Informacinės visuomenės Lietuvoje ugdymas“ /projekto nr. BPD2004-ESF-2.2.0-02-05/0204/,
- „Alytaus regiono verslo aplinkos gerinimas, modernizuojant verslo paslaugų tinklo įstaigų technines bazes, įvedant naujas paslaugas verslui ir didinant smulkaus ir vidutinio verslo įmonių veiklos plėtrą ir konkurencingumą“ /projekto nr. BPD2004-ERPF-3.2.1-04-06/0020/.

Šių projektų efektas buvo verslo aplinkos institucijų sustiprinimas, parama veikiantiems ir potencialiems verslininkams, apmokymai, konferencijos, bei didelis leidinių skaičius. Kita vertinga projektų prielaida buvo bendradarbiavimo stiprinimas tarp Lenkijos – Lietuvos pasienio savivaldybių ir kitų įstaigų, kurioms artima verslumo skatinimo ir plėtros idėja.

Vykdyti veiksmai taip pat siekė pakeisti pasienio zonos įvaizdį, kuris buvo nepatrauklus investuotojams ir verslumo plėtrai.

Anksčiau vykdytų veiksmų tęsiniu yra ši bendra Verslumo plėtros ir skatinimo strategija.

2. Punsko valsčiaus, Lazdijų ir Kalvarijos rajonų verslumo skatinimo strategija.

Žodynėlis

ATL (ang. Above The Line) – marketingo strategijų ir veiksmų technika, kuri yra naudojama tradicinėje žiniasklaidoje. Pagrindiniais ATL reklamos nešėjais yra TV, radijas, spauda, plakatas, outdoor (lauko reklama), indoor (vidaus reklama), internetas ir tt.

BTL (ang. Below The Line)– marketingo veiksmų technika, išnaudojanti mažiau įprastus metodus ir reklamos nešėjus nei ATL. BTL tai reklaminis veiksmas, nukreiptas į individualų gavėją; tai nėra reklama naudojama žiniasklaidoje. BTL nešėjai tai pvz.: mailingas, direct mail, viešieji ryšiai (public relations), nuolaidos, POS (Point Of Sale), POP (Point Of Purchase), buzz-marketingas ir tt.

Brandingas (ženklodara) – Materialinių ir nematerialinių atributų (kurie žymiu ir patraukliu būdu atskiria produktą, paslaugą ar įmonę nuo konkurencijos) mišinio atranka ir sudarymas. Šio proceso metu yra sudaroma ženklo esmė ir jo identitetas.

City light - nedidelio dydžio, įprastai šviečianti skelbimų lenta, kuri yra patalpinta labiausiai lankytinose miestų vietose, tokiose kaip: prekybos centrai, pasivaikščiojimo vietos, geležinkelio stotys, viešojo transporto stotelės. City lightai turi ne tik reklaminę funkciją, jie taip pat gali būti miesto kraštovaizdžio dalimi. Dėl to city light'ai yra vadinami miesto baldais.

Layout- šablonas, modelis, pastovi kompozicinė maketa, pvz. publikacijos puslapio, internetinio puslapio.

Outdoor – išorinė/lauko reklama, gatvės reklama, out of home, taip pat vadinama ooh sutrumpinimu, pažodžiui „už namų ribų". Outdoor tai reklama, kuri yra eksponuojma lauke. Paprastai yra patalpinta ant specialiai tam skirtų reklamos nešėjų: ant reklaminių stendų, skelbimo lentų (billboards), skelbimo stulpų, ant nešėjų, pritvirtintų prie stotelių stogialių ar kioskų, elektroninių skelbimo lentų, didelių ekranų ir kita.

Public Relations ((PR) Viešieji ryšiai/ryšiai su visuomene) – skatinimo politikos instrumentas, siekiantis formuoti, užfiksuoti ir platinti visuomeninį pasitikėjimą ir teigiamą organizacijos įvaizdį. Svarbia ryšių su visuomenę dalis yra palankios, teigiamos viešosios nuomonės, o taip pat masinės

žiniasklaidos, akcininkų, verslo partnerių, profsąjungų, politikų, vietos bendruomenių ir kitų nuomonės formavimas, tam tikslui naudojant pvz. šlovės politiką ar aukštą reputaciją.

Pozicionavimas – produkto, paslaugos patalpinimas, *product positioning*, tai toks produkto koncepcijos ir jo įvaizdžio kūrimas, kuris padėtų formuoti atitinkamas nuostatas apie produktą kliento mąstyme. Tai procesas, kurio tikslas yra pelnyti reikiamą konsumentų ir potencialių produkto, paslaugos pirkėjų dėmesį. Pozicionavimas siejasi su tikrų produkto pranašumų eksponavimu, tokių kaip: produkto unikalumas ar visuotinis prieinamumas, aukšta kokybė, patikimumas, vartojimo saugumas, vertybės.

Media Relations ((MR) ryšiai su žiniasklaida) – tai vienas iš dažniausiai naudojamų ryšių su visuomene veiksmų (Public Relations). Ryšių su žiniasklaida veiksmai yra susiję su bendravimu su žurnalistais, kurių dėka žiniasklaidoje pasirodo informacija apie organizacijos pasiekimus. Kad tokia informacija galėtų pasirodyti, naudojamasi tam tinkamomis priemonėmis (ryšių su žiniasklaida instrumentai), pvz.: informacija spaudoje, proginis interviu laikraštyje, renginio parodymas televizijoje, radijo programa, žurnalistų pakvietimas į iškilmes, pastovi rubrika regioniniame laikraštyje ir tt.

Nauja žiniasklaida – masinio komunikavimo formos, besiremiančios informacinėmis ir skaitmeninėmis technologijomis: internetu, skaitmenine registracija, vaizdo redagavimu ir persiuntimu, video instaliacijomis, ir tt.

Press tour – išvyka organizuojama žiniasklaidos atstovam, kurios metu yra rodomos įdomios vietos, įvykiai ir tt., tam kad vėliau būtų aprašyti, viešinami, ir tt..

Second Life (SL) – arba antras gyvenimas, virtualus pasaulis. Interaktyvaus žaidimo rūšis, kuris yra žaidžiamas daugelių asmenų vienu metu, sujungus tarpusavyje kompiuterius. Šiuo metu, yra viena iš šiuolaikiškiausių pramogos rūšių internete. Pagal oficialius 2007 m. duomenis, buvo įregistruota daugiau nei 9 mln žaidėjų, iš kurių apie 1,5 mln buvo prisijungę per paskutines 60 dienų. Virtualios platformos yra vis dažniau naudojamos marketingo tikslams.

Study tour – suplanuota ir atitinkamai paruošta išvyka su tam tikros srities specialistais, taip pat žurnalistais, kurios tikslas yra artesnis reiškinio, ploto, problematikos (įmonės, organizacijos, įdomių, sunkiai pasiekiamų ir vertingų turizmo atžvilgiu, vietų) pažinimas. Study Tours remia skatinimo veiksmus.

Ženklo identitetas – tai unikalus rinkinys asociacijų, kurias prekės ženklo strategai siekia sukurti ar išlaikyti prekės ženklo aplinkos pasąmonėje; tai strateginis prekės ženklo tikslas, o ne iliustracija to, kuo ženklas yra aplinkos sąmonėje.

Event (marketing) – įvykis**.** Event marketingas, tai renginių ar pramogų organizavimas, kurių tikslas yra potencialių klientų raginimas nusipirkti tam tikrą produktą arba pasinaudoti paslauga. Organizuodama visokių rūšių renginius klientams, organizacija atkreipia į save dėmesį, stengiasi įgauti klientų pasitikėjimą ir stiprina savo įvaizdį rinkoje.

Presspack – rinkinys, parengtas gamintojo/įstaigos/organizacijos, kurio sudėtyje yra spaudos medžiaga, reklama, aplankai, garso ir vaizdo medžiagos ir tt.

Portalas – informacinė interneto svetainė, išplėsta įvairiomis internetinėmis funkcijomis, prieinama iš vieno internetinio adreso.

Wortal – specializuotas portalas, kuriame yra publikuojama vienos srities, tematiškai panaši informacija, pvz. susijusi su muzika, filmais, kompiuterinėmis programomis, automobiliais. Wortalo pavadinimas turi būti paprasto portalo, kuris apima įvairias temas (horizontalus), priešingybe, ir turi pabrėžti aukštesnę teikiamos informacijos kokybę; tačiau wortalo forma neišplito.

Įvadas

Skatinimo strategijos trūkumas, varžo teritorijos plėtros galimybę daugeliuose aspektuose, pvz.: verslume, investicijose ar turizme. Daugeliui teritorijų, tuo pačiu nagrinėjamiems Punsko valčiui bei Lazdijų ir Kalvarijos rajonams, šios sritys yra svarbiausios jų plėtros procese. Skatinimo strategijos ir sklandžių, preciziškai užprogramuotų skatinimo ar informacijos veiksmų trūkumas, neleis išnaudoti prieinamų privalumų. Be plėtros strategijos ir veiksmų, nukreiptų į konkrečias gavėjų grupes, aukščiau paminėtiems valsčiui ir rajonams, sunku bus rungtyniauti su Lenkijos ar Europos Sąjungos regionais, kaip ir dėl turistų, taip ir dėl plačiai suvokiamų investuotojų susidomėjimo. Tokia situacija taip pat apriboja augimo šansų, susijusių su įstojimu į Europos Sąjungą, išnaudojimo galimybę.

Verslumo plėtra turi būti nagrinėjama ne tik apibrėžtos skatinimo veiksmų tąsos kategorijose, bet pirmiausiai, kaip tam tikros marketingo komunikacijos sistemos vykdymas, apimančios pvz. teritorinį marketingą, ryšius su visumenę (Public Relations), ryšius su žiniasklaida (Media Relations).

Verslumo skatinimo strategija apima daug strateginio pobūdžio dokumentų, esančių svarbiu pagrindu, realizuojant veiksmus, nagrinėjamų valsčiaus ir rajonų ribose. Laibai svarbu yra pasiekti kooperacijos efektą, susijusi su suderintais veiksmais, kurių bendras vardiklis yra tikslas: plačiai suvokiama teritorinė, socialinė, ekonominė, ūkinė ir kita plėtra.

Reikia turėti omenyje, kad verslumo plėtros strategijos įgyvendinimo kontekste, tai vietinė valdžia, veikiant sukoordinuotai ir kartu, yra laikoma subjektu, kuris yra atsakingas už Punsko

valsčiaus bei Lazdijų ir Kalvarijos rajonų verslumo plėtros ir skatinimo strategijos parengimą, organizaciją, įgyvendinimą, koordinaciją ir kontrolę.

Kad galėtumėme taisingai suprasti verslumo plėtros ir skatinimo strategiją, svarbus yra jos esminių funkcijų supratimas.

- **Informacinė funkcija** – strategija teikia būtiną informaciją, kaip verslininkams, potencialiems investuotojams, subjektam veikiantiems tam tikrame plote, taip ir asmenims suinteresuotiems ekonominės veiklos steigimu. Informacinės funkcijos tikslas – informacijos stokos bariero ar rinkos išmanymo stygiaus pašalinimas. Šios funkcijos tikslas yra tam tikros informacijos teikimas kuo didesnei tikslinei grupei.
- **Skatinimo (stimuliavimo) funkcija** – jos tikslas yra tam tikrų tikslinių grupių nuomonių ir elgsenų sukėlimas, per tam tikros informacijos teikimą, kurios lemia apie tam tikrų racionalių, taip ir emocinių sprendimų priėmimą. Šios funkcijos tikslas tai įtikinimas, pvz.: ūkio veiklos atidarymui ar nuosavos investicijos pradėjimui, nagrinėjamų valsčiaus ir rajonų plotuose.
- **Konkurencingumo išlaikymo funkcija** – jos tikslas yra strategijos apimtų plotų sukurto įvaizdžio išlaikymas tikslinių grupių sąmonėje.

Informacija visada yra plačiai suvokiamos plėtros nešėju, todėl tikslų ar veiksmų visuma, kuri yra sukaupta šioje strategijoje, turi remtis efektyvaus informacijos srauto kompleksine sistema.

Funkcijų, kurias turi atitikti Verslumo plėtros ir skatinimo strategija, supratimas labai prisideda prie jos tolimesnės plėtros, modifikacijos kartu su besikeičiančiomis tendencijomis ar problemomis,iškylančiomis strategijos įgyvendinimo metu.

7.2.1 Verslumo skatinimo vizija

Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų misija, tai Punsko, Kalvarijos ir Lazdijų žemių socialinės – ekonominės plėtros siekimas.

Šių teritrorijų vizija yra tam tikru, strateginio dokumento objekto įvaizdžio sudedamųjų, aprašymu – šiuo atveju, verslumo plėtros ir skatinimo Punsko valsčiuje ir Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose, kurio įgyvendinimo reikia siekti per užprogramuotų marketingo veiksmų tąsų realizaciją.

Pagrindinė prielaida, tam tikros verslumo, o taip pat jo plėtros ir skatinimo vizijos formavime, yra nagrinėjamos rinkos žaidėjų (šiuo atveju verslininkų, plačiai suvokiamos verslo, mokslo aplinkos

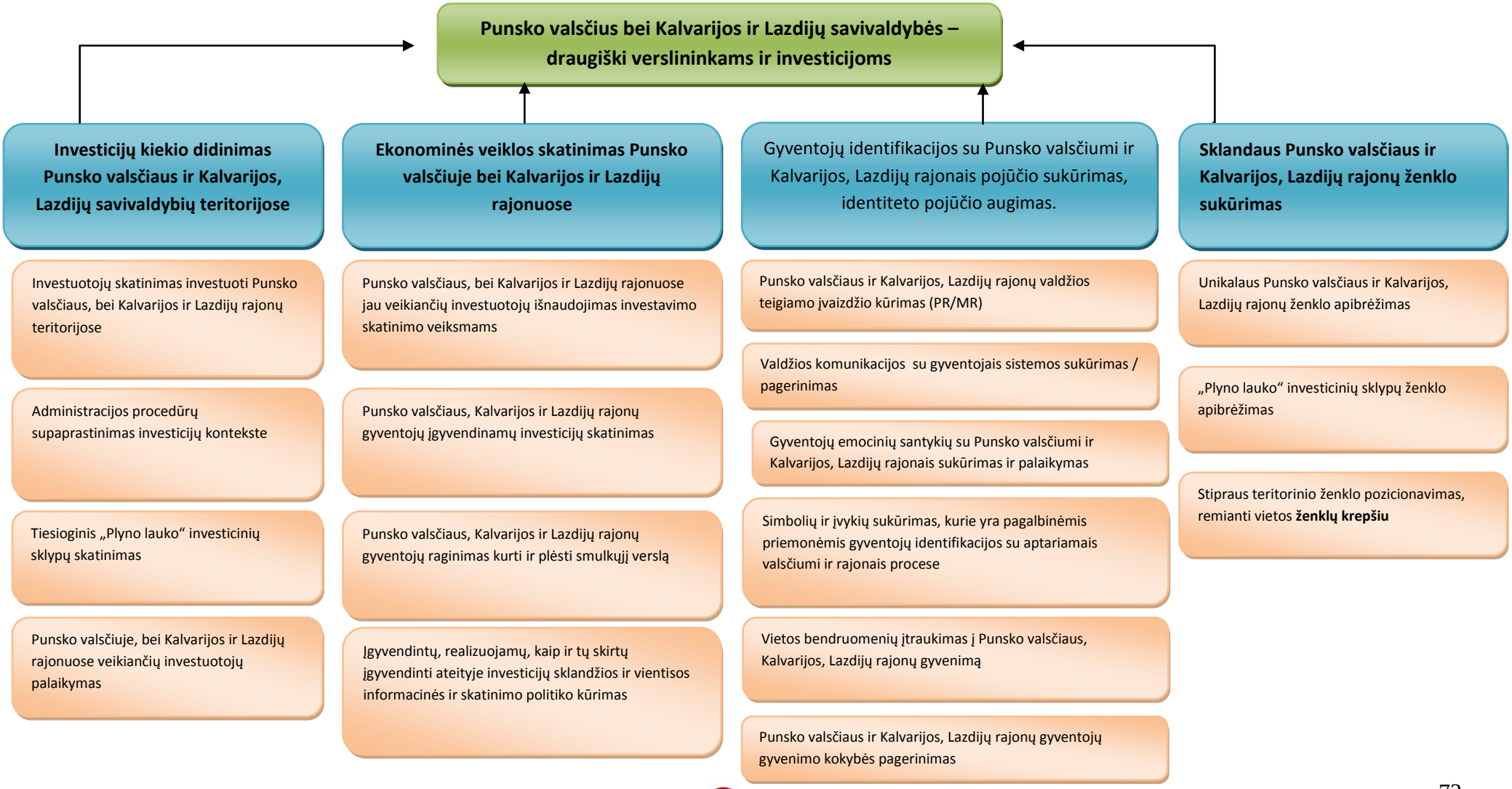
institucijų atstovų, ar vietinės valdžios) įsivaizdavimų apie verslumo sritį, kuri atsižvelgia į jų poreikius, aspiracijas, bet tuo pačiu atsižvelgia ir į turimą potencialą, konkretizacija.

Bendrovės, su ribota atsakomybe, DORFIN siūloma vizija yra suformuluota remiantis prieinamų informacijos šaltinių analize. Nagrinėjamų Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorijų vizija, tai: **„Punsko valsčius, Lazdijų, Kalvarijos savivaldybės – atviri verslininkams ir investicijoms“.**

Aukščiau pateikta vizija sudaro pagrindą **strateginių tikslų** kėlimui:

Diagrama nr. 1 Strateginių tikslų schema

7.2.1.1 Verslumo skatinimo srities tikslų medis (analizė).



7.2.2 Verslumo skatinimo strategijos tikslai

Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų plėtros tikslinė vizija, verslumo plėtros, skatinimo ir stimuliacijos kontekste, yra suformuluota bendrai. Jos realizacija bus įmanoma, kai bus pasiekti pagrindiniai strateginiai tikslai. Strateginiai tikslai nutiesia kryptis, kuriose reikia sukoncentruoti visus realizuojamus strategijos ribose veiksmus.

Strateginis tikslas: Investicijų kiekio didinimas Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose

Investicijų lygio didinimas yra vienas iš pagrindinų kiekvieno teritorinio vieneto ekonominės plėtros klausimų. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų Verslumo skatinimo strategijos įdiegimas leis sukurti plačiai suvokiamą teigiamą valsčiaus įvaizdį, tiek jo gyventojų, taip ir Palenkės regiono, Lenkijos, ar pasaulio gyventojų pasąmonėse, kuris padės pritraukti naujus investuotojus ar padidins turistų srautą. Efektyviu valsčiaus potencialo išnaudojimu, siekiama padidinti jo konkurencingumą tarp Lenkijos ir Europos regionų, bei viso pasaulio. Investicijų lygio padidėjimas (įskaitant užsienio investicijas) bus ūkio, turizmo ir kitų, aptariamų rajonų, sričių plėtros pagrindu. Norint pasiekti sėkmę, prioritetu turi būti Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų investicinės pasiūlos kūrimas ir periodiškas atnaujinimas. Šios informacijos turi būti reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos tam, kad potencialūs investuotojai galėtų nuolat stebėti savo kapitalo įkurdinimo galimybes regione. Parengiant tokią pasiūlą, būtina turėti vietinius plėtros planus. Punsko, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių investicinė pasiūla apima ne tik žemės sklypus, skirtus naujiems verslo projektams (pvz. „Plyno lauko“ investiciniai sklypai), bet ir įvairių rūšių teisinio pobūdžio ir mokesčių lengvatas ir paskatas, kurios yra viena iš geriausių kapitalo įgijimo priemonių. Kitu svarbiu veiksmu, kuris turi įtakos investicinio patrauklumo pagerinimui, yra vietinės mokesčių politikos stabilizavimas.

Skatinimo veiksmai, realizuojantys aukščiau pamynėtą strateginį tikslą, bus nukreipti dviem kryptimis – kaip ir į potencialius ir naujus investuotojus, taip ir į esančias įmones.

- **1 veiklos tikslas** – investuotojų skatinimas (pritraukimas) investuoti Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybėse.
- **2 veiklos tikslas** – administracinių procedūrų supaprastinimas investicijų kontekste.
- **3 veiklos tikslas** – tiesioginis „Plyno lauko“ investicinių sklypų skatinimas .
- **4 veiklos tikslas** –Punsko valsčiuje, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose veikiančių investuotojų palaikymas.

Strateginis tikslas: Ekonominės veiklos skatinimas Punsko valsčiuje, Lazdijų ir Kalvarijos rajonuose.

Ekonominės gyventojų veiklos skatinimas, tai eilinis verslumo plėtros būdas. Verslumo ir savarankiško darbo plėtra yra viena iš veiksmingų neigiamų nedarbo pasekmių eliminavimo formų, ji taip pat suteikia bendruomenės profesinio aktyvumo lygio padidinimo, bei ekonominio ir visuomeninio regionų plėtros skatinimo galimybes. Prieeiga prie verslumo srities žinių, savarankiško darbo, plataus informacijos užtikrinimo, norintiems steigti nuosavą verslą, lėšų pelnymo, steigiant nuosavą verslą, puikiai įtakoja pro – verslumą, galiausiai padidinant investicijų lygį tam tikrame plote. Šis efektas gali būti papildomai skatinamas, parodant geras praktikas verslumo srityje, kuri efektyviai veikia Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose. Iš esmės verslumo skatinimas, nukreiptas į ūkinės veiklos skatinimą, remsis išsamia reklamine ir informacine kampanija. Veiksmų, skatinančių verslumo plėtrą, pagrindas turi būti sukurtas visų trijų savivaldybių iniciatyva: sklandi ir vientisa reklaminė ir informacinė įvykdytų, vykdomų ir skirtų vykdymui ateityje investicijų politika, o taip pat plati informacinė veikla, kurios tikslas – naujai sukurtų įmonių augimo skatinimas.

- 1 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose jau veikiančių investuotojų išnaudojimas investavimo skatinimo veiksmams.
- 2 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų įgyvendinamų investicijų skatinimas.
- 3 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų skatinimas kurti ir plėsti smulkųjį verslą.
- 4 veiklos tikslas - Įgyvendintų, realizuojamų, kaip ir tų skirtų įgyvendinti ateityje investicijų sklandžios ir vientisos informacinės ir skatinimo politiko kūrimas.

Strateginis tikslas: Gyventojų identifikacijos su Punsko, Lazdijų ir Kalvarijos savivaldybėmis pojūčio sukūrimas; identiteto pojūčio augimas.

Stipraus ir teisingo gyventojų identiteto su Punsko, Lazdijų ir Kalvarijos savivaldybėmis kūrimas, atskleidžiant patrauklias gyvenimo, poilsio, mokslo, darbo ar verslo stegimo vietas, yra pagrindiniu instrumentu, skatinant šių gyventojų veiklą, tokią kaip: paprastų žmonių iniciatyva, organizacijų, užsiimančių vietos bendruomenės interesais, steigimas, verslumo plėtra ir tt.

Kuriant gyventojų identifikacijos su Punsko, Lazdijų ir Kalvarijos savivaldybėmis pojūtį, svarbu yra taikyti vidinio marketingo metodus, kurie yra nukreipti į modernizaciją, Punsko, Lazdijų ir

Kalvarijos savivaldybių įvaizdžio gerinimą jų gyventojų akyse. Taip pat yra svarbu gauti vietinių bendruomenių pripažinimą savivaldybių įvaizdžiui, prieš pradedant darbą, skirtą jo įgyvendinimui.

Vidaus marketingo veiksmų ribose, pagrindiniu klausimu yra tam tikro ploto įvaizdžio kūrimas, kuris parodo tą plotą kaip patrauklią, draugišką gyventi (kaip lankantiems žmonėms, taip ir žmonėms, gyvenantiems aptariamame plote), mokytis, dirbti ir ilsėtis, vietą.

Ploto įvaizdis tai taipogi valdžios komunikacijos su gyventojais sistemos sukūrimas/ optimalizavimas. Veiksminga informacija, susijusi su plėtros veiksmais, vykdomais tam tikrame plote, taip pat puikiai prisideda prie identiteto ir pasitikėjimo Punsko, Lazdijų ir Kalvarijos valdžia formavimo. Ryšių su visuomene, ar ryšių su žiniasklaida metodų taikymas, leidžia kurti veiksmingus ryšių kanalus tarp valdžios ir visuomenės.

Identifikacijos su tam tikra vietove jausmo sukūrimas, tai taipogi vietos gyventojų įtraukimas į tam tikros teritorijos gyvenimą. Visuomeninių iniciatyvų skatinimas, gyventojų raginimas organizuotis į oficialias (pvz. nevyriausybines organizacijas) ir neoficialias (pvz. Namų šeimininkių būrelis) grupes, didina socialinį sklandumą, tuo pačiu kuriant priklausymo, bendro identiteto pojūti.

- 1 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžios teigiamo įvaizdžio kūrimas.
- 2 veiklos tikslas – Valdžios komunikacijos su gyventojais sukūrimas/pagerinimas.
- 3 veiklos tikslas – Gyventojų emocinių santykių su Punsko valsčiumi ir Kalvarijos, Lazdijų rajonais sukūrimas ir palaikymas.
- 4 veiklos tikslas – Simbolių ir įvykių sukūrimas, kurie yra pagalbinėmis priemonėmis gyventojų identifikacijos su aptariamais valsčiumi ir rajonais, procese.
- 5 veiklos tikslas – Vietos bendruomenių įtraukimas į Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų rajonų gyvenimą (vietos iniciatyvos, leidyniai, konkursai, vietos asmenybių rėmimas, skatinimas),
- 6 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų gyvenimo kokybės pagerinimas.

4 Strateginis tikslas: Sklandaus Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų ženklo sukūrimas

Regionalinis ženklas yra daugiaformačiu naudų srauto tarp gyventojų ir ne gyventojų mediumu (terpe). Ženklo nešėjais yra žmonės, institucijos ir viešoji erdvė. Teritorijos ženklas, tai tam tikra specializacija, tai naudos iš investicijų, kaip ir savotiška vietos magija ir tam tikras, iš naujo

apibrėžiamas mitas. Kalbant apie Punsko valsčių ir Kalvarijos, Lazdijų rajonus, jų teritorinio ženklo sukūrimas, būtų veiksinga priemone kuriant konkurencinį pranašumą tarp kitų teritorijų, kurios neturi pozicionuojamo ženklo. Ypač investuotoju pritraukimo srityje, atpažystamo ženklo sukūrimas gali veikti investicijų skaičiaus augimą nagrinėjamuose valsčiuje ir regionuose.

1 veiklos tikslas – Unikalaus Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų ženklo apibrėžimas.

2 veiklos tikslas – Stipraus, „Plyno lauko“ investicinių sklypų ženklo pozicionavimas.

3 veiklos tikslas – Stipraus teritorinio ženklo pozicionavimas, remiantis vietinių ženklų krepšiu.

7.2.3 Reklamos adresatų apibūdinimas/ tipologija

Tikslinės grupės sąvoka

Žinios apie tikslines grupes, tai – veiksmingos komunikacijos kvintesencija. Gerai apibrėžtos tikslinės grupės ne tik nustato komunikato tipą, rekomenduojamų naudoti žiniasklaidos tipus, kurie padės veiksmingai pristatyti komunikatą gavėjui, bet taip pat gali pateikti emocionalinius ir racionalius argumentus už teigiamą atsakymą į klausimą: „ Kodėl turėčiau imtis to veiksmo?“. „Atvažiuok – pamilsi“ (emocijos), „Arti ir pigu“ (racionalūs argumentai). Tikslinė grupė taip pat gali padėti, kuriant produktus ar paslaugas, kurie praplėčia prekės ženklo asortimentą ar keičia jo įvaizdį apibrėžtu, suplanuotu būdu.

Tikslinių grupių suskirstymas

Tikslinės grupės (informacinių ir reklaminių komunikatų adresatai) iš esmės yra skirstomos į keturias grupes. Punsko valsčiaus bei Lazdijų ir Kalvarijos rajonų patrauklumas bus vienaip komunikuojamas jų gyventojams, kitaip kitų rajonų gyventojams, dar kitaip žmonėms, gyvenantiems už Lenkijos sienos ribų.

Vidaus klientai

Iš Punsko valsčiaus bei Kalvarios ir Lazdijų rajonų verslininkystės perspektyvos vidaus klientai tai:

- Vietiniai gyventojai, nenorintys pradeti ūkinės veiklos
- Gyventojai, norintys pradėti ūkinę veikla Punsko valsčiuje bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose.
- Gyventojai, norintys pradėti ūkinę veiklą už Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų ribų.
- Verslininkai

Iš turizmo perspektyvos:

- Individualūs vietiniai turistai:
  - Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojai
  - atvykstantys savaitgaliais
  - Aktyvūs (vandens sporto, iškylų, off–road, jojimo, dviračių sporto mėgėjai)
  - Tyrinėtojai
  - Tranzitu keliaujantys turistai
- Vietinių turistų grupės:
  - Mokyklinės ekskursijos
  - Įmonės darbuotojų išvykos (pvz. integracinė išvyka).

Išorės klientai

Prie išorės klientų galima priskirti:

- Išorės verslininkai – kaip vietiniai (už Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų ribų), taip ir už Lietuvos bei Lenkijos ribų:
  - Verslininkai iš mažų ir vidutinių įmonių sektoriaus
  - Kapitalo investuotojai
- Turistai:
  - Individualūs užsienio turistai:
    - Aktyvūs
    - Maudytojai
    - Sentimentalūs (dažniausiai tai buvę Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojai)

        - Prekybininkai (dažniausiai lietuvių ir rusų tautybės)
    - Užsienio turistų grupės:
        - Organizuoti sentimentalūs
        - Korporaciniai (tranzitiniai, kongresiniai)
- Žiniasklaida:
    - Vietinė
    - Regionalinė
    - Šalies

Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojai, tai svarbiausia veiksmų, kurių tikslas yra atitinkama šių teritorijų įvaizdžio reklama, tikslinė grupė. Gyventojai taip pat yra viena iš svarbiausių grupių, kūriančių tinkamą, palankų klimatą kaip verslumui, taip ir turizmui.

Gyventojai yra reklamos, informacijos ir įvaizdžio kūrimo veiksmų tiksline grupe, kurios dėka nagrinėjamos teritorijos gali pelnyti platesnę priimamų sprendimų akceptaciją. Tokios situacijos rezultatu gali būti identiteto pojūčio plėtra. Taip pat leidžia plėsti gyventojų kolektyvinę sąmonę – labai svarbią socialinės sanglaudos dalį.

Dėl aukščiau pateiktų priežasčių, rekuomenduojama programuoti ir atlikti skatinimo ir informacinius veiksmus nukreiptus tik į gyventojus (identifikacijos pojūčio augimas). Šie veiksmai gali būti vykdomi ar paremiami ryšiais su visuomene (*Public Relations*) ar ryšiai su žiniasklaida (*Media Relations*). Vykdomų veiksmų tikslas yra Punsko valsčiaus ir Kalvarijos bei Lazdijų rajonų pristatymas,kaip: draugiškas vietas, visų pirmą jų gyventojams; kaip žmonių, žinančių savo istoriją ir ilgaamžes tradicijas, teritoriją; kaip žmonių (gyventojų) kūriamą teritoriją.

Šie veiksmai leis įvykdyti strateginį tikslą per gyventojų identifikacijos su Punsko valsčiumi bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonais pojūčio sukūrimą ir identiteto pojūčio augimą.

Vietiniai verslininkai, potencialūs verslininkai ir investuotojai – tai grupė, turiniti svarbią įtaką verslumo plėtrai Punsko valsčiuje bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose. Nagrinėjamų teritorijų pateikimas, kaip vietų palankių ūkio plėtrai ir naujai technologijai, turi būti vykdomų veiksmų tikslu.

Dalykai, kuriuos reikia realizuoti: atitinkamo profilio investuotojų pasiekimas, teigiamo pirmojo įspūdžio sukėlimas ir išlaikymas kitų kontaktų metu, investicinių galimybių nurodymas, kaip tų prieinamų šiuo metu, taip ir tų planuojamų ateityje, papildomų vietinės verslumo plėtros galimybių kūrimas.

Turistai – išorės ir vidaus komunikacijos gavėjai. Žymiai įtakoja teritorijų plėtros dinamiką. Turistai yra pagrindinių pajamų generavimo faktoriumi, ypač vasaros sezone. Veiksmų, nukreiptų į šią grupę, esmė yra turistų sudominimas Punsko valsčiumi ir Kalvarijos, Lazdijų rajonais, bei kuo didesnio jų skaičiaus pritraukimas. Šie veiksmai turi parodyti nagrinėjamą teritoriją, kaip tobulą vietą aktyviam poilsiui visais metų laikais, kaip teritoriją atvirą visiems be išimčių, bei kaip teritoriją, kurioje norėtumėme imtis veiksmų, susijusių su investavimų.

Reklaminės veiklos tikslu, turi būti preciziškas tam tikro turistinio pasiūlymo suformulavimas, kuris jungtų aktyvų poilsi su kultūros, meno, Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų rajonų istorijos pažinimo galimybe. Taip pat nereikėtų pamiršti stipraus pramogų aspekto, turizmo kontekste.

Žiniasklaida – tai reklaminių veiksmų tikslinė grupė, be kurios nebūtų įmanoma sukurti veiksmingo teritorijos įvaizdžio, bei be kurios nebūtų įmanomas bet kokios skatinimo strategijos įgyvendinimas.

Labai svarbus yra žiniasklaidos termino supratimas, įgyvendinant su jos pagalba tam tikrus tikslus. Žiniasklaida vaidina svarbią visuomeninę rolę. Tai itin svarbus ir besivystantis visuomeninio gyvenimo sektorius, veiklos tipas, ar net tam tikra informacinė pramonė, kuri remiasi įvairių specialistų sąveika. Žiniasklaida, tai dažnai didelės institucijos, kurios sukūrė savo vidaus darbo tvarkos taisykles, tuo pačiu metu būdamos susijusios su daugeliu kitų instituciju. Žiniasklaida yra vienu iš visuomenės valdžios instrumentų, tai socialinio valdymo kontrolės instrumentas. Žiniasklaida skatina kultūros plėtra, simbolinėje, meno ir buitinėje plotmėse. Dažnai generuoja, skatina naujas meno, mados, buities, ar apskritai visuomenės gyvenimo tendencijas. Šiais laikais žiniasklaida tapo dominuojančiu individualios, taip ir plataus gavėjų būrio, visos visuomenės, vaizduotės formavimo šaltiniu. Masinės žiniasklaidos rolė visuomenės gyvenime vis stiprėja. Tai žiniasklaida kuria visuomenės pomėgius ir nuostatas. Žiniasklaida tai galingas ginklas, naudojamas daugelio aplinkų: ne tik valdžios, kreipiant ir formuojant visuomenės nuomonę.

Verslumo skatinimo ir plėtros kontekste, veiksmų nukreiptų į žiniasklaidą esmė bus sukoncentruota į esamų bendradarbiavimo su vietinės, regionalinės, šalies ar pasaulio žiniasklaidos atstovais būdų ir procedūrų plėtote. Itin svarbu yra vieningos savo formoje perlaidos naudojimas. Svarbu bus pasiekti ir suinteresuoti lenkų ir lietuvių žiniasklaidą, kad nagrinėjamų valsčiaus ir rajonų reklama būtų veiksminga.

7.2.3.1 Marketingo komunikacijos samprata

Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų marketingo komunikacijos koncepcijos kontekste, svarbios yra šių teritorijų analizės ir diagnozės išvados. Marketingo komunikacijos esmės, jos priemonių ir jos naudojimo būdų supratimas yra svarbus veiksmingai modeliuojant marketingo, informacinius ir reklamos įgyvendinamos Strategijos veiksmus. Netinkama marketingo komunikacija gali sužlugdyti visus Strategijos tikslų įgyvendinimui skirtus veiksmus.

Siekiant įgyvendinti verslumo skatinimo ir plėtros strategiją, reikia nepamiršti žemiau pateiktų marketingo komunikacijos elementų (taisyklių):

Komunikato patikimumas – naudojamas komunikatas turi būti paremtas esamomis teritorijos savybėmis (pvz. naudomis iš patalpinto kapitalo, iš lėšų investavimo). Komunikato, informacijos gavėjas, negali turėti abejonių dėl komuniakto tikrumo. Tuo atveju, kai teritorija neturi tam tikrų savybių, informacija negali siūlyti tam tikros buklės, be jos patvirtinimo realybėje. Viskas susiję su netikru komunikatu, pvz.: logotipas, žiniasklaidos kampanija, ir tt., yra nepatikima, ir todėl gali vesti prie gavėjų pasitikėjimo praradimo. Visi komunikatai turi remtis išsamios Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų analizės rezultatų išvadomis. Reikia sutelkti dėmesį į teritorijos privalumus, vengti silpnų savybių, net jeigu komunikacijoje jos atrodytų labai patraukliai.

Rėmimasis vartotojo nuomone apie ženklą – reikia remtis vartotojo nuomone apie ženklą. Tik nauji ženklai iš pradžių neturi savo įvaizdžio. Kiekviena teritorija turi savo ženklą – stipresnį ar silpnesnį, pastebimą labai ar nelabai teigiamai, tačiau, egzistuojantį gavėjų sąmonėje.

Reikia turėti omenyje, kad komunikatas bus nepatikimas, jei visiškai skirsis nuo gavėjų nuomonės. Tam tikrą esamą teritorijos įvaizdį reikia keisti palaipsniui tam, kad ilgainiui įgautų mūsų geidžiamą formą. Pilną komunikato patikimumą pasieksime tada, kai jis bus pagrįstas racionaliais, esamais teigiamais regiono aspektais, bei bus patikimas gavėjui – bent iš dalies atitiks jo nuomonę apie ženklą.

Pritaikymas prie tikslinės grupės. Tiksli komunikato tikslinės grupės analizė, leidžia taisiklingai nurodyti gavėjų poreikius, o tai savo ruožtu leidžia tiksliai apibūdinti taip vadinamus ženklo pažadą ir charakterį.

Tam kad sudominti tikslinę grupę tam tikru komunikatu, ženklo pozicionavimas (pateikimas) turi remtis žmonių, su kuriais bendraujame, motyvacija. Komunikatai, kuriuos norime jiems pateikti, turi atitikti tikslinių grupių poreikius. Visų pirma, šis komunikatas turi būti svarbus toms grupėms. Tuo

atveju, jei tikslinė grupė nereiškia tam tikrų poreikių (arba turi silpnus poreikius), tada tokius poreikius reikia sukurti, o vėliau įtikinti tikslinę grupę, kad šis poreikis yra reikalingas ir svarbus.

Komunikato unikalumas. Veiksmai, sprendimai, kuriuos priimame, negali būti dubliuojami. Šiuolaikiname pasaulyje gavėjai yra „užmėtomii“ tam tikro pobūdžio žiniasklaidos triukšmu, todėl yra svarbus komunikato unikalumas. Veiksmai, kurių rezultate yra sukūriamas komunikatas, turi būti nepakartojami ir nauji gavėjams.

7.2.3.2 Strategijos tikslų įgyvendinimo priemonės

Tinkamo įvaizdžio kūrimas yra svarbiausias įgyvendinant skatinimo veiksmus. Kad įvaizdžio kūrimas galėtų atnešti užbrėžtus rezultatus, būtina panaudoti vieną, galiojančią vizualizacijos sistemą, tame tarpe grafinę identifikaciją (pvz. Vizualizacijos knygos pavidalu). Įvaizdis yra vietos ir pozicijos rinkoje nustatymo pagrindu, taip pat leidžia neklaidingą ir vienodą identifikavimą. Įvaizdis yra taip pat svarbus kuriant atpažįstamus ženklus (tame tarpe teritorinius ženklus).

Veiksmingo įvaizdžio valdymo, tame tarpe valsčiaus ir rajonų teritorijų įvaizdžio valdymo, sąlyga yra vizualizavimo veiksmų standartizacija. Priemone, atsakinga už skatinimo ir informacinių veiksmų standartizaciją, pagal jų vizualinį suderinimą, yra Vizualinės identifikacijos sistema. Pagrindiniu Vizualinės identifikacijos sistemos įgyvendinimo tikslu yra reklaminio pateikimo sinergijos pasiekimas, o taip pat galimybių pateikti reklaminę medžiagą, neatitinkančią reklamuojamą įvaizdį, pašalinimas. Pagrindiniu tikslu, kuriant Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų sklandų įvaizdį (ar vizualizavimo elementus), yra bendro Vizualinės identifikacijos sistemos parengimas.

Pagrindine Vizualinės identifikacijos sistemos sukūrimo prielaida yra įvaizdžio ir kitų marketingo komunikacijos elementų suvienodinimas, tokių kaip:

- Logotipas susidedantis iš erdvinių elementų, naudojamas architektūriniuose sprendimuose (pvz. erdvinis logotipas, neonai ant pastato, lentos, ir tt.),
- Pilnas interiero įrengimas – krypčių ir informaciniai ženklai ir tt.,
- Lauko informacinės lentos – billboard (skelbimų lenta), baneriai, vėliavos, šviečiančiosios plokštės, stiebai, ir tt.,
- Vidaus informacinės lentos – ekspoziciniai stendai, kabantys ir nuolatiniai stendai , informatoriai, vidaus reklamos plokštės, ir tt.,
- Įmonės automobilių ir kitų judančių objektų vizualizacija,
- Įmonių raštinės priemonės – firminiai blankai, aplankai, vizitinės kortelės, vokai, ir tt.,

- Kompiuterių komunikavimo sritis – elektroninio pašto korespondencijos puslapis, internetinių reklamos banerių standartai, ir tt.,
- Lauko ir vidaus komunikavimo elementai – skelbimai, pranešimai, kiti spausdinti vidinio informavimo srautai,
- Poligrafija – projektavimas ir spausdinimas: brošiurų, plakatų, aplankų, katalogų, lipdukų, kalendorių, ir tt.,
- Reklama ant – marškinėlių, kepurėlių, veliavėlių, reklaminių krepšių, balionų, šratinukų, puodelių, skėčių, kompiuterinių pelių kilimėlių, monetų padėklų, taip pat ant eksliuzivinių suvenyrų, pvz. graviruotų parkerių, ir tt..

Leidyba

Leidyba privalo atlikti sklandų grafinį dizainą. Leidyba sutelks dėmesį į informacinių ir reklaminių brošiūrų bei aplankų gamybą. Čia yra svarbu naudoti atitinkamus pranešimus ir informaciją tam tikroms tikslinėms grupėms. Prioritetinę reikšmę turi plataus, besiremiančio aktualiomis nuotraukomis (pvz. padarytomis iš lėktuvo) investicinių pasiūlymų paketo paruošimas potencialiems investuotojams. Brošiūros, aplankai, išleistos užsienio kalbomis (lenkų kalba, lietuvių kalba, bei kitomis pagrindinėmis ES šalių kalbomis), būtų platinami į visas Europos Sąjungos šalis, potencialiai suinteresuotiems investavimu nagrinėjamose teritorijose. Ekonominis aplankas, be informacinės funkcijos, kuri pilnai, šiuolaikiškai ir profesjonaliai vaizduoja potencialius investicinius pasiūlymus, turėtų pateikti reklaminį pranešimą ir pabrėžti privalumus:

Naujoms investicijoms, per taip vaidnamą gerų praktikų prizmę (esamų įdomių ekonominių veiklų), arba per plėtros ir investavimo, pvz. „plyno lauko“ investicinėje zonoje, naudų prizmę.

Asmeninės naudos investuotojams, Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų plėtros pavidalu (aptariamų teritorijų ateities kūrimas, perspektyvų kūrimas jauniems žmonėms, verslumui, bendruomenei, ir tt.).

Veiksmai nukreipti į verslininkų, potencialių investuotojų ir vidaus investuotojų tikslinę grupę:

- **Darbo mugės**, kurių tikslas yra paskutiniųjų studijų metų studentų, vidurinių mokyklų, technikumų absolventų, bei kvalifikuotų darbuotojų supažindinimas su svarbiausiomis įmonėmis ,veikiančiomis regione ir už regiono ribų. Įmonių atstovai turės progą pateikti savo darbo pasiūlymus ir įdarbinimo reikalavimus. Mugių periodiškumas, leis pritaikyti profilinį mokymą prie darbo rinkos reikalavimų. Išsilavinę ir parengti žmogiškieji ištekliai yra viena iš pagrindinių naujų investicinių projektų vietinių rekomendacijų. Darbo mugės taip pat leis

potencialiems investuotojams, kurie galėtų patalpinti kapitalą nagrinėjamų valsčiaus ir rajonų ribose, mainytis informacija.

- **Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų reklama** parodų pobūdžio renginiuose, skirtuose naujoms technologijoms, ekologijai, turizmui.
- **Bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis praplėtimas,** skatinančio ekonominę ir socialinę plėtrą.
- **Pozicionavimas, naudojant internetą,** šiose kategorijose: investiciniai plotai, švarių technologijų plėtra, technologiniai parkai, ekologinė plėtra, turizmas.
- **„Plyno lauko" investicinių sklypų reklaminė kampanija,** naudojant vietinę, šalies žiniasklaidą (np. Gazeta Prawna, Rzeczpospolita – ekonominiai puslapiai, Puls Biznesu), TV teminius kanalus (TVN24, CNBC Biznes), interneto portalus (Money.pl, Bankier).

Verslas verslui (Business to Business – B2B) veiksmai – nukreiptų į investuotojų (kaip vidaus, taip ir išorės) pritraukimą. Svarbiausia B2B dalimi yra ryšiai su visuomenę, kaip ir tiesioginis kontaktas. Dėl šios priežasties informaciniai ir reklaminiai veiksmai, nukreipti į tikslinę grupę – vietos verslininkai, potencialūs investuotojai ir vietos investuotojai – tai tradiciniai viešųjų ryšių veiksmai, kaip ir individualūs viešųjų ryšių projektai.

Tikslinių grupių poveikio metodai:

- Regioninių įvykių įgyvendinimas, su žiniasklaidos pagalba, kurių tikslas yra išreklamuoti renginį iki šalies lygio renginių,
- Didelio masto lauko reklamos (outdoor) kampanijos,
- Valsčiaus ir rajonų reklama žiniasklaidoje – vietiniuose ir šalies laikraščiuose, televizijoje (pvz. naudojant intarpus, vadovų apie teritorijas pavidalu),
- Valsčiaus ir rajonų reklama internete – banerių kampanijos, reklaminia „spotai",
- Dalyvavimas turizmo mugėse, kaip Lenkijoje, taip ir užsienyje,
- Reklaminių vadovų, brošiūrų, aplankų, žemėlapių, itt., sklandžių pagal grafinį sluoksnį, parengimas ir išleidimas,
- Rūpinimasis kokybe ir aktualios turistinės informacijos prieinamumu (informaciniai punktai, vadovai, žemėlapiai, brošiūros, itt.),
- Informacijų apie valsčių ir rajonus aktualizacija turistiniuose portaluose, išleidžiamuose Suvalkų, Lenkijos vadovuose,

- Internetinių Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų rajonų www puslapių atnaujinimas. Temino portalo, apie aktyvaus poilsio pasiūlymus, sukūrimas,
- Kultūrinių, pramoginių renginių organizavimas vasaros sezone: dvaro scenos, riterių turnyrai, kovos, Žuvies Dienos, muzikiniai renginiai, skonio festivaliai, paplūdimio tinklinio turnyrai, skrydžiai oro balionu virš vaizdingų vietovių, itt.,
- Visuomeninių kampanijų, susijusių su sveiko gyvenimo būdo, gamtos apsaugos, aktyvaus poilsio skatinimu, organizavimas,
- Veiksmų susijusių su turizmo pasiūlymų kokybės pagerinimu ir suvienodinimu įgyvendinimas (bendradarbiaujant su vietinių verslininkų, turinčių susijusią su turizmu veiklą, atstovais),
- Nakvynių infrastruktūros plėtra,
- Vandens sporto (burlenčių sporto mokyklos, nardymas) infrastruktūros plėtra. Papildomai – baseinų, teniso kortų, dviračių ir sporto įrangos nuomos punktų statyba.

Internetas

Internetinis puslapis – internetinis puslapis (www puslapis) turėtų būti savotišku, žinių apie Punsko valsčių bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijas, kompendiumu. Internetinis puslapis turėtų palengvinti informacijos pasiekimą, tokios kaip: informaciją apie šių teritorijų potencialą, apie investavimo galimybes, visoms tikslinėms grupėms, tai yra gyventojams, turistams bei investuotojams. Svarbiausiu dalyku yra domenos nusipirkimas ir išlaikymas, kuri tūrėtų būti atitnkamai pozicionuojama internete.

Siekiant padidinti reklaminės informacijos patrauklumą, bei siekiant ją paspartinti, reikės modifikuoti www puslapį, tai reiškia, kad reikės pakeisti internetinį puslapį, kartu su jo grafinių dizainų, tam kad suderinti ji su reklamine informacija. Čia yra svarbu užtikrinti darnumą su Vizualinės identifikacijos sistema bei padidinti informacijos teikimo patrauklumą, tam kad palengvinti navigaciją – pvz. elektronine informacine lenta.

Komunikacijos įrankiai interneto tinkle (aptarimas):

- elektroninis paštas (angl. e-mail),
- tiesioginis paštas (angl. direct mail),
- diskusijų grupės,
- chatai,
- internetiniai komunikatoriai (GG, ICQ, IRC),
- atvirukai,

- bendras www puslapių kūrimas,
- žaidimai ir elektroniniai įtaisai,
- videokonferencijos
- NetMeeting.

Elektroninis paštas (angl. E-mail)

Elektroninis ryšis su Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorijų klientais yra kuo labiausiai reikalingas. Tokio ryšio palaikymo galimybė (pvz. naudojant elektroninį paštą) užtikrina galimybę pvz. informacijos keitimosi su klientais, galimybę gauti klausimus ir į juos atsakyti elektroniniu būdu. Labai svarbus yra elektroninių pašto adresų eksponavimas ant visokių rūšių informacinių ir reklaminių medžiagų (brošiūrų, aplankų, plakatų, skelbimo lentų, ir tt.).

Tiesioginis paštas (angl. Direct mail)

Labai svarbiu interneto naudojimo komerciniams tikslams būdu yra pranešimų siuntimas tiesioginiu paštu. Svarbu yra pvz. sukurti atitinkamos tikslinės informacijos grupės sąrašą. Organizacija, veikianti kartu su kitais, gali sukurti potencialių klientų/ gavėjų sąrašą ir sudaryti sąlygas vietinėms įmonėms, norinčioms el. paštu perteikti informaciją apie savo produktą, naudotis šiuo sąrašu. Informacija apie produktą yra išsiunčiama suinteresuotam asmeniui. Prie tokio laiško galima taip pat pridėti nuotraukas, filmus, prezentacijas ir tt. Informacija yra visada aktuali, nes elektroninis laiškas pasiekia adresatą kelių minučių bėgyje. Elektroniniu paštu taip pat galima siųsti informaciją apie vykstančius nuolaidas, konkursus, susitikimus, konferencijas, muges ir tt. (kaip virtualiame, taip ir realiame pasaulyje). Tiesioginis paštas tai savotiška elektroninė katalogo versija. Be elektroninių katalogų, šiuo paštu galima siųsti ir linkėjimus klientams, informaciją apie svarbius įmonei įvykius, siųsti pakvietimus, ir tt. Pakeičia informaciją, kurią įmonės siuntė iki šiol, norėdami palaikyti ryšį su savo klientais ir vesdami dialogą, kurio tikslas buvo pirkimo sandorio sudarymas. Tiesioginis paštas, tai priemonė, kurią Punsko valsčius bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonai gali išnaudoti plačiai reklaminei ir informacinei veiklai. Šios priemonės naudojimas, siejasi su nagrinėjamų teritorijų klientų (potencialių klientų), kurie masiškai gali būti informuojami apie svarbius vykstančius ir organizuojamus įvykius, pasiūlymus ir tt., sąrašo kūrimu ir jo plėtra.

Naujienlaiškio marketingas (angl. e-mail marketing)

Marketingas, kuris remiasi elektroninio pašto išnaudojimu, yra dviejų kategorijų:

- Tikslinis (angl. targeted) – nukreiptas į tam tikrą gavėją,
- Netikslinis (angl. untargeted) – nukreiptas į bendrą auditoriją.

Targeted naujienlaiškio marketingas – tai informacijos nukreipimas į atitinkamą grupę adresatų, kurie yra produkto ar paslaugos tiksline grupe, ir kurie anksčiau davė sutikimą savo duomenims (tokiems kaip elektroninis paštas) išnaudoti marketingo tikslams, tai yra - sutikimą gauti komercinio pobūdžio korespondenciją.

Untargeted naujienlaiškio marketingas – „bendros auditorijos“ sąvoka yra taikoma adresatams, neišmanantiems Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijų skatinimo klausimo ir šių teritorijų ženklo klausimo. Ši grupė yra potencialiu informacinio poveikio tikslu, siekiančio padidinti norą susipažinti su investavimo ar ūkinės veiklos steigimo pasiūlymais Punsko valsčiuje bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijose.

Reikia vengti informacijos išsiuntimo tiems gavėjams, kurie nesutiko gauti tokią informaciją ir apie kuriuos adresantas neturi papildomų duomenų. Šių adresatų atveju, visi marketingo veiksmai, kurie išnaudoja šių gavėjų elektroninius adresus, yra laikomi neatitinkamais visuotinai priimtiems interneto principams ir yra laikomi spam‘u.

Apibendrinant, marketingo veiksmų vykdymas, kaip tų paprastųjų, taip ir tų besiremenčių naujomis technologijomis, reikalauja grupių, į kurias yra nukreipti veiksmai, apibrėžimo. Grupės specifika lemia apie informacijos išsamumą. Grupės (taip vadinama target group), turinčios tam tikras savybes (pvz. investuotojai ar turistai), reikalaus apibrėžtos informacijos, kuri juos domina. Bendros informacijos, nukreiptos į bendrą auditoriją (taip vadinama untargeted group), užduotis yra šios grupės „sudominimas“ jos tematika ir noro gauti išsamesnę informaciją sukelimas.

Elektroninio pašto adresų sąrašai

Lengviausiu informacijos pateikimo atitnkamai tikslinei grupei būdu yra elektroninių adresų sąrašo, atitinkančio tam tikrus reikalavimus, nusipirkimas ar nuoma iš specializuotos įmonės. Tokiai įmonei taip pat galima pavesti medžiagos, kurias parengia užsakovas, išsiuntimą. Pasauliniame tinklapyje egzistuoja įmonės, kurios specializuojasi adresų sąrašų, apimančių beveik visų tikslinių grupių vartotojus, nuoma ar pardavimu. Elektroninio pašto adresų sąrašų kaina priklauso nuo adresatų skaičiaus, ar nuo sąrašų kokybės (tai yra, kokius perkančios įmonės pateiktus kriterijus šis sąrašas atitinka).

Elektroninio pašto konferencijos (angl. mailing list)

Elektronio pašto grupės dar yra vadinamos elektroninio pašto konferencijomis, kurios sutelkia vartotojus, turinčius bendrus pomėgius. Tokia konferencija gali suburti šimtus, ar net tūkstančius žmonių, dažniausiai turi vieną adresą, o ten išsiunčiamas laiškas pasiekia visus

atitinkamos konferencijos vartotojus. Elektroninio pašto konferencijos, tai vieta, kurioje galime gauti plačiai suprantamą informaciją apie Punsko valsčių, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonus. Priklausomai nuo konferencijos tematikos, šios informacijos gali būti susijusios su aptariamų teritorijų investavimo galimybių suvokimu, ar su verslumo plėtros problematika. Potencialūs investuotojai, kurie norėtų patalpinti savo kapitalą Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijose, naudodamiesi elektroninio pašto konferencija galės keistis žiniomis su organizacijomis/įmonėmis jau veikiančiomis šiame plote. Šiame kontekste konferencija taip pat galės būti gera informacijos keitimosi terpe tarp potencialių investuotojų ir administracijos.

Visuomeninė internetinė žiniasklaida, skatinanti verslumą, naudojant pasaulinį tinklą

Terpės (kuria yra internetas) išnaudojimas, vis dažniau padeda pasiekti ar išlaikyti organizacijos, konkuruojančios šiuolaikinėje rinkoje, konkurencinį pranašumą. Be standartinių, iš išnaudojimo perspektyvos, marketingo metodų, su interneto įrankių išnaudojimų, vis didėjančią svarbą turi taip vadinama visuomeninė žiniasklaida – bendravimo portalai, tokie kaip Facebook, Twitter, Linkedin, ar labai populiarus Lenkijoje portalas „Nasza Klasa“ („Mūsų klasė“). Visuomeninė žiniasklaida yra nauja banga, tai kažkas, kas plečiasi labai spračiai, duodant visų pirma labai greitos komunikacijos su kitais interneto naudotojais galimybę. Apskritai, tarp šiuolaikinio marketingo vizionierių vyrauja požiūris apie interneto ateitį – tai internetinė visuomenė, o ne tradicinė žiniasklaida, tokia kaip radijas ar televizija, spres, kas yra madinga. Stebint sparčią interneto plėtrą, jo nepaprastą evoliuciją, kuri įvyko per pastarąjį dešimtmetį, sunku yra pateikti priešingą teiginį.

Svarbu yra sovokti, kokią realią prasmę turi aukščiau pateiktos visuomeninės mainų vietos iš internetinio marketingo perspektyvos. Iš esmės šios vietos (bendravimo portalai) gali būti naudojamos internetinio profilio kūrimui, mūsų puslapio reklamai, o taip pat vertingų nuorodų, į kitus tematiškai susijusius puslapius, kūrimui. Labai svarbu – visada tiekti originalų turinį, šviesti, naudoti įvairias žiniasklaidos rūšis, per nuotraukas, strapsnius, audio ir video medžiagą. Šie veiksmai turi tiesioginį poveikį internetinės visuomenė suinteresuotumo lygiui mūsų puslapiu.

Yra svarbu atskirti tam tikrų portalų, tokių kaip Facebook ar Twitter, grupę nuo taip vadinamos *social bookmarkin sites* grupės. Pirmoji portalų grupė tai vietos, kur per profilio kūrimą, taip pat kūriame savo įvaizdį virtualiame pasaulyje ir ne tik jame. Antra portalų grupė tai vietos, kurios ne tik generuoja eismą į mūsų puslapį, bet taip pat yra naudingos kūriant nuorodas. Kuo daugiau teigiamų balsų bus atiduota už mūsų internetinį puslapį, tuo dažniau jis bus lankomas – bus aukštesnėse vietose puslapių pozicionavimo reitinguose.

Nagrinėjamų teritorijų atveju, rekomenduojama sukurti Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų internetinį profilį bendravimo portaluose (pvz. facebook ir nasza-klasa), o taip pat šio komunikacijos su visuomene kanalo išreklamavimas (tradiciniais reklamos metodais – patalpinant profilio adresą internetiniame puslapyje, informacinėse ir reklaminėse medžiagose, ir tt.). Periodiškas informacijos atnaujinimas bendravimo portaluose, informacijų, susijusių su renginiais, poilsio pasiūlymais, investicijomis, suteikia galimybę paskleisti informacinius duomenis visam pasauliui. Bendravimo portalai, tai taip pat grįžtamosios informacijos, susijusios su pastabomis ir neigiamais komentarais, esančiais signalu, kad reikia imtis taisomųjų veiksmų, kanalai.

Bendro Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų profilio sukūrimas facebook'e, bus geru žingsniu link naujų technologijų diegimo, įgyvendinant reklaminius ir informacinius veiksmus. Facebook'o profilyje bus publikuojama informacija apie ypač svarbius socilinio, ekonominio, religinio, kultūrinio, ir tt. pobūdžio renginius. Vartotojai turintys savo profilį šiame bendravimo portale, galės būti informuojami apie visas pramogas. Facebook'o dėka, bus galima sukūrti elektroninę asmenų adresų duomenų bazę, kuri sukurs elektroninio pašto adresų sąrašą tiesioginio pašto (direct mail) veiksmams.

Šiuo metu facebook yra plačiai naudojama politikos ir verslumo marketingo veiksmų priemonė.

7.2.3.3 Viešieji ryšiai (*Public Relations*) ir ryšiai su žiniasklaida (*Media Relations*) verslumo skatinimo kontekste

Ryšių su visuomene veiksmai, gali būti veiksmingiausia skatinimo forma, naudojama teritoriniame marketinge. Ryšių su visuomene naudingumas yra ypač didelis, atsižvelgiant į komunikatų charakteristiką, bei jų adresantų tipą – žiniasklaidos (faktų patikrinimas per taip vadinamą nepriklausamą/patikimą adresantą – pvz. Žurnalistą, taip vadinamą įvykių liūdininką, viešosios nuomonės lyderį). Labai dideliu ryšių su visuomene veiksmų privalumu yra tai, kad šie veiksmai nereikalauja didelių finansinių sąnaudų. Ryšių su visuomene veiksmų efektyvumas labiausiai priklauso nuo užsiimančios reklama komandos (Spaudos biuras, valsčiaus savivaldybės reklamos skyrius) narių organizacijos būdo, pajėgumo, juos vykdant, bei bendravimo įgūdžių (tiesioginių ryšių kūrimo įgūdis).

- Panašiai yra ir ryšių su žiniasklaida atveju, kurie gali sietis su regionalinės, šalies ir įvairių sričių žiniasklaidos duomenų bazės kūrimu. Ryšių su žiniasklaida veiksmai gali remtis:
- Operacinių planų, ryšių su žiniasklaida veiksmais, paruošimu.

- Nuolatinių kontaktų su žurnalistais palaikymu.
- Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų įvykių dokumentacijos kūrimu (įvykių vizualizacija), žiniasklaidos poreikiams, šios dokumentacijos pateikimu žiniasklaidai.
- Spaudos medžiagų/komunikatų, susijusių su svarbiais miesto įvykiais ir miesto valdžios ketinimais, atitinkančių reklaminės kampanijos esmę, parengimu, jų perteikimu žiniasklaidai.
- Spaudos konferencijų/briefing'ų su žiniasklaida organizavimu – dalyvaujant savivaldybės valdžiai ir projekto vykdytojams.
- *Press-tours, study-tours* – organizavimu įtakingiems žurnalistams, tam kad supažindinti juos su Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų atrakcijomis.

Ryšių su visuomene kontekste, vertu dėmesio klausimu yra taip vadinamo vidinių ryšių su visuomene naudojimas, kuris yra nukreiptas į vidaus klientą – rajonų savivaldybių darbuotojus. Kad ryšių su visuomene veiksmai, vedami už institucijos ribų, būtų sklandūs ir patikimi, yra svarbu kurti sklandžias, kompetentingas ir dalyvaujančias reklaminėje teritorijų veikloje grupes. Vientisas pranešimas yra svarbiu veiksmu, kūriant sklandų tarnybų, vykdančių skatinimo veiksmus, įvaizdį.

Ryšių su visuomene veiksmai:

- Pavadinimų sąrašo (spauda,radijas, TV, internetiniai portalai), bei žurnalistų, užsiimančių ekonomika ir regionaline tematika, teleadresų bazės sukūrimas.
- Profesionalios spaudos medžiagos sudarymas – taip vadinamo „presspack'o" parengimas (medžiagos apie miestą (vientisos pagal grafinę formą) komplektas, kuris yra perteikiamas žurnalistams).
- Spaudos susitikimų, iniciuojančių ryšius su žiniasklaida, organizavimas (pvz. Savaitgalis Punske, valdžios pakvietimu, pvz. įdomaus regionalinio renginio proga).
- Santykių su žiniasklaida palaikymas, suprantamas kaip:
    - spaudos informacijos persiuntimas,
    - informacijos apie stebimų spaudos pavadinimų planus įgyjimas,
    - spaudos konferencijų/susitikimų organizavimas su Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžiomis, kurių metu bus pateikiami apibendrinti teritorijų plėtros veiksmai ir planai,
    - žiniasklaidos monitoringas – mėnesinės publikacijų ataskaitos.

Ryšių su visuomene individualūs projektai, pvz.:

- Diskusijų moderavimas internetiniuose forumuose, skirtuose tokioms temoms kaip investavimas, Europos Sąjungos lėšų įsigyjimas ar naujųjų technologijų diegimas.
- Subjektų, siekiančių apimti teritorinį ženklą, apdovanojimų ir pagyrimų ceremonijos perteikimas žiniasklaidoje.
- Pagirtų verlso projektų parodos suorganizavimas (pvz. dalyvaujant Business Center Club).
- Šalies ir tarptautinių konkursų, kuriuose galėtų dalyvauti Punsko valsčius bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonai, išieškojimas ir analizė.

7.2.3.4 Investicinių plotų teritorinio ženklo kūrimas

Teritorinio ženklo kūrimo variantai

Terminas „ženklas“ yra suprantamas labai skirtingai. Šios sąvokos apibrėžimas dažnai yra susiaurinamas. Omnimos tyrimas, pravestas TNS OBOM (2010 m. VI), parodė, kad žodis „ženklas“ 42% visų apklaustųjų žmonių reiškia visų pirma gera kokybę. 29% respondentų mano, kad tai produkto ar gamintojo pavadinimas. 18% apklausos dalyvių „ženklas“ – tai gera reputacija, o 17% - prekė geresnė nei kitos. Kas dešimtam respondentui ženklas asocijuojasi su logotipu, ar su pavadinimu, ar su gera įmone, o 9% - su užsienio valiuta. Vienai šimtajai apklausos dalyvių ženklas reiškia žema kainą ir originalumą. Kaip rodo tyrimo rezultatai – daugeliui terminas „ženklas“ asocijuojasi su organizacijos pavadinimu, grafiniu ženklu, reklamos šūkiu. Daugeliui – tai vertybių ar bruožų nešėjas, tokių kaip: originalumas, prestižas, kokybė ar reputacija.

Definicijos kontekste – labai praverčiančia ir percepcingai paprasta yra University of California (Berkeley) marketingo profesoriaus Davi Aaker'io definicija, kuri apibūdina ženklą siaurąją ir plačiąją prasme:

Siaurąją prasme ženklas – tai apibrėžtas pavadinimas ir/ar simbolis (prekės ženklas, logotipas, taip pat garsas), kurių tikslas yra vienareikšmiškas produktų ar paslaugų identifikavimas su pardavėjų arba pardavėjų grupe, bei jų atskirimas nuo konkurencijos produktų ar paslaugų.

Plačiąją prasme ženklas – tai teigiamu, kaip ir neigiamų savybių, susijusių su ženklu, jo pavadinimu ir simboliu, komplektas. Šios savybės padidina ar sumažina produktų bei paslaugų vertę įmonėms ir/arba jų klientams.

Specifiniu ženklo termino apibrėžimu yra teritorinis ženklas. Teritorinis ženklas – tai savybių rinkinys, kurio tikslas yra vientiso įvaizdžio sukūrimas. Jei ženklas yra valdomas veiksmingu būdu, jis gali pasiekti didelę rinkos vertę.

Kitaip nei produktų ženklai, teritorinis ženklas yra visada susijęs su visuomenės, kultūros, erdvių, ar ekonomikos kontekstu. Toks ženko lokalizavimas, dažnai trukdo jo laisvam kūrimui. Teritorinis ženklas, kitaip nei produktų ženklai, sėkmigai gali remtis istorija, visuomeniniais, kultūros, ekonominiais įvykiais, kurie kuria tam tikrą teritorijos klimatą.

Tarp teritorinio ženklo komunikacijos elementų (pagal S. Antholtą) yra:

- teritorijos padėtis ir statusas,
- teritorijos fiziniai aspektai,
- gyvenimo sąlygos,
- žmonės, bendruomenė,
- gyvenimo būdas, idomybės, atrakcijos,
- ekonominis ir mokymosi potencialas.

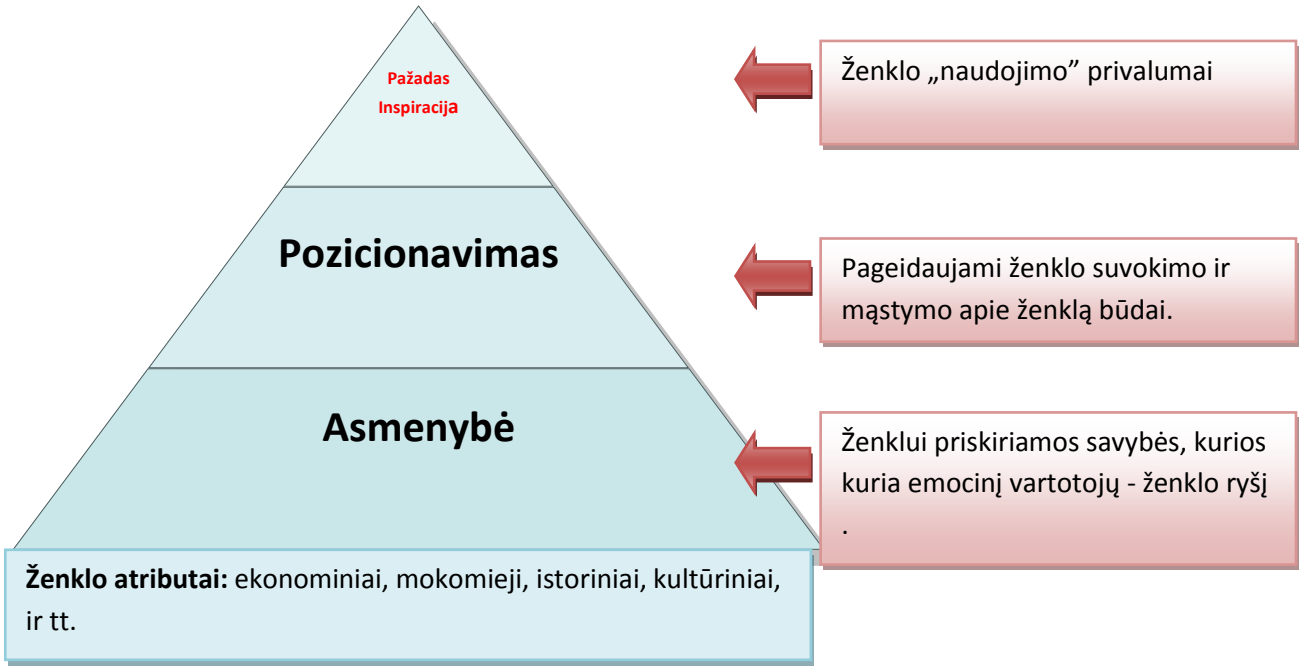
Visuminė teritorinio ženklo struktūra (pvz. kalbant apie produktą rinkoje,ar ūkio kontekste), susideda iš tokių veiksmų: ženklo valdymas – nuolatinis gavėjų poreikių stebėjimas, su nusistatymu reaguoti į naują paklausos atsiradimą. Yra svarbu sumaniai išnaudoti kintantį potencialą , tai yra: išteklius, kuriais disponuojame; komponentus, kurių pagalbą galime padidinti suinteresuotumą; bei tą, kas meistriškai išvystyta ir investuojama, leis sklandžiai koresponduoti su atitinkama strategijos kryptimi. Šiame kontekste, nyksta skirtumai tarp „Adresanto“ ir „Gavėjo“. Kaip tam tikros teritorijos gyventojai, taip ir asmenys/institucijos už regiono ribų, yra tuo pačiu metu turistais, darbuotojais, darbdaviais, nuomonės kūrėjais, kaip ir klientais, o tam tikra prasme – pagrindine vertybe.

Turint tikslą, kurio esmė yra stipraus, autentiško, veiksmingo ženklo sukūrimas, reikia jį paremti SWOT analize ir iš jos padarytomis išvadomis. Remiantis teisingais analizės rezultatais, kurie balansuoja stipriąsias ir silpnąsias vaivadijos puses, bei ženklo šansus ir pavojus, jo plėtros kontekste – gimsta marketingo komunikacijos koncepcija, kuri visų pirma apima naudų ir taip vadinamų komunikacijos argumentų (racionalių ir emocinių) pozicionavimą bei apibrėžimą.

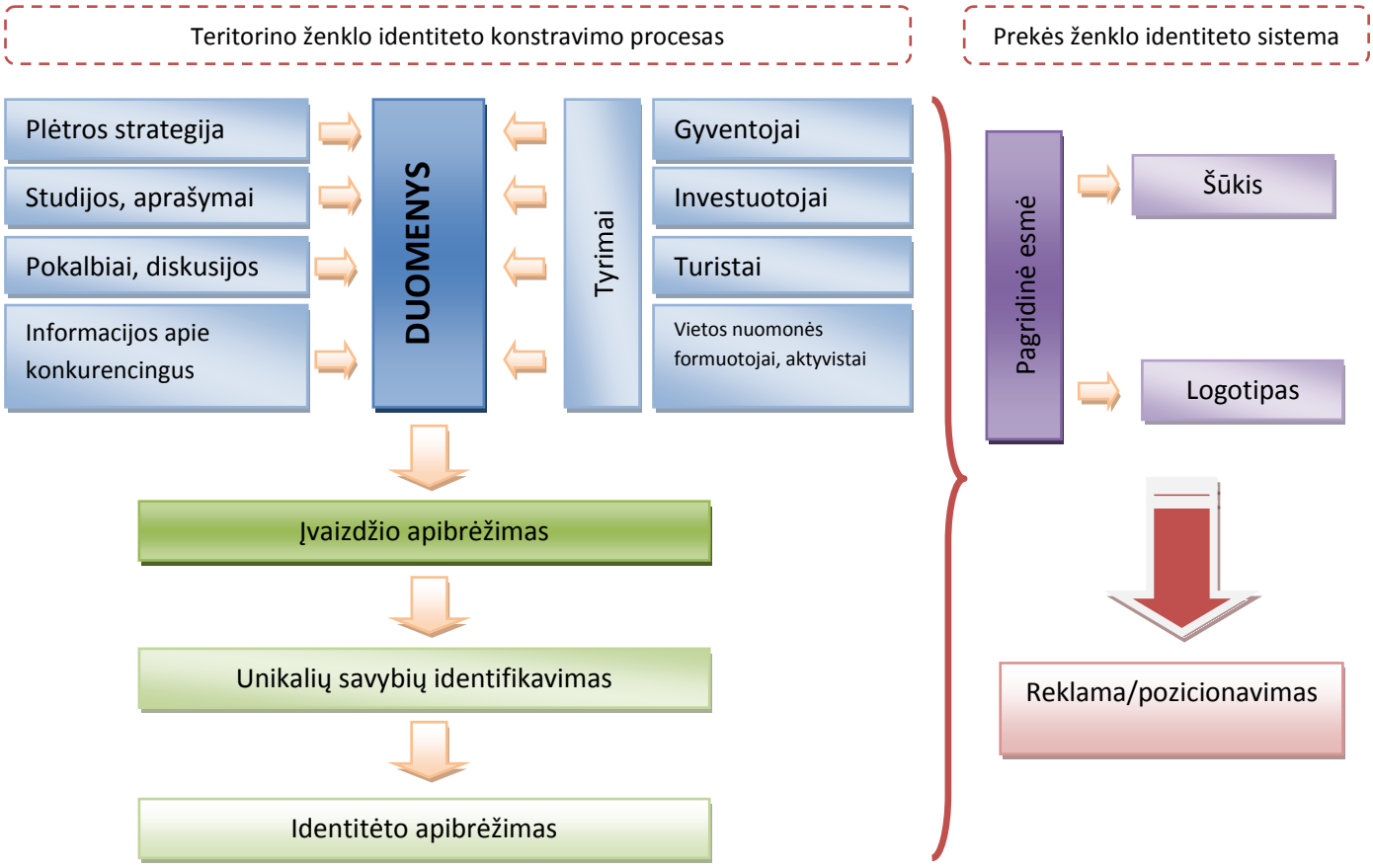
Regionas, kuris turi ženklą, gali veiksmingiau pritraukti investuotojus, bei sėkmingiau spręsti sudetingus socialinius procesus, tokius kaip: nedarbas, švietimas, saugumas, kultūra ir laisvalaikis, bei darbo ar susijusi su gyvenimo būdu emigracija.

Tokiame kontekste, teritorijos, turinčios atpažįstamą, pozicionuojamą ženklą, tikslas yra gera infrastruktūra, patrauklus pasiūlymas bet kurioje gyvenimo srityje, bei rūpinimasis geru įvaizdžiu ir komunikacijos jėga. Tai sąlygoja išsivystimą bendruomenės tapatybės pojūčio ir situacijos, kai tokią informaciją apie šio regiono potencialo ir atraktyvumo buvimą turi gauti visi ją turintys gauti žmonės.

Teritorinio ženklo struktūra:



Teritorinio ženklo identiteto (tapatybės) kūrimo schema:



Teritorinio Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų ženklo sukūrimo idėja yra šių teritorijų konkurencingumo didinimas, suprantamo, kaip ūkio subjektų ir kitų šiose teritorijose veikiančių organizacijų konkurencingumo didinimas. Dėl galimybių gausos ir aukščiau išvardytų valsčiau bei rajonų potencialo, ženklo kūrimas galėtų būti sėkmingai paremtas vieningo ženklo kūrimu, kuris jungtų būdingus šioms teritorijoms produktus/paslaugas.

Ženklas susideda iš šių elementų:

- ženklo pavadinimas (vardas),
- ženklo grafinis elementas (logotipai yra pateikti „Ženklo Knygoje“ (Księga Znaku)),
- pagrindinis motyvas (ženklo charakteris),
- šūkis (sustiprina pavadinimą ir logotipą),

arba šių elementų kombinacija, kurios tikslas yra vieno produkto atskyrimas nuo kitų, ypač nuo konkurencinių produktų.

Teritorinis ženklas – tai produktai, paslaugos, kurie atitinka tam tikrus žemiau pateiktus reikalavimus:

- Turi būti draugiškas aplinkai.
- Turi būti susijęs su kilmės vieta.
- Turi būti susijęs su regiono specifika, jo istorija.
- Turi remtis natūraliomis žaliavomis/prekėmis, prieinamomis vietoje.

7.2.4.5 Potencialūs teritorinio ženklo konkurenciniai pranašumai

Norint kurti Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorini ženklą, pagrindiniu uždaviniu turi būti potencialių teritorinio ženklo atributų analizė. Potencialūs teritorinio ženklo atributai, tai elementai, galintys tapti jo konkurenciniais pranašumais. Nėra ženklų, kurie turėtų visus galimus atributus. Net ir gerai išsivystę regionai negali nurodyti visų turimų atributų. Ženklo kūrimo taktikoje reikia pasirinkti vieną ar dvi stipriąsias puses ir jomis remti savo veiksmus.

Potencialiu teritorinio ženklo atributų pavyzdžiai:

„Plyno lauko“ investicinių sklypų ženklas

Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų atveju, svarbu bus, iš investuotojų pritraukimo pusės, sukurti „Plyno lauko“ investicinių sklypų ženklą. Šių teritorijų ženklo sukūrimas, bei atitinkamas jo įdiegimas, labai prisidėtų prie susidomėjimo, šių zonų investicijomis, augimo. Be bendro, aukščiau pateikto valsčiaus ir rajonų teritorinio ženklo apibrėžimo, investicinių zonų esminio ženklo sukūrimas, gali būti lemiamas verslumo skatinimo kontekste.

Ženklo pozicionavimas tai ilgalaikis procesas. Ženklo pozicionavimo pradžia gali būti plačiai suprantamos reklaminės ir informacinės veiklos vedimas, kuri yra susijusi su verslumo skatnimo ir plėtros strategijos realizacija. Prieš pradedant egzistuoti „Plyno lauko“ investicinių sklypų ženklui, jis turi būti paremtas tam tikra ankstesne informacija, kuri leistų gavėjams sužinoti apie tokio ženklo buvima. Kaip vidaus klientai (gyventojai, potencialūs verslininkai, vidaus investuotojai), taip ir išorės klientai (išorės investuotojai), privalo turėti piėjimą prie visų būtinų informacijų, susijusių su investavimo (plačiąją to žodžio prasme) galimybėmis šiame plote. Potencialūs investuotojai turi „susidurti“ su visokių rūšių produktais ir paslaugomis, kurie funkcionuoja ženklo teritorijoje, bei su informacija apie juos (pvz. informacinės lentos, brošiūros, bukletai, informatoriai, pasiūlymai).

E-Brandingas (angl. E-Branding)

Taip vadinamas e-brandingas gali būti „Plyno lauko“ investicinių zonų ženklo pozicionavimo metodu. „Klasikiniame“ kontekste, apibrėžto ženklo pozicionavimas reikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų. Ženklas pozicionuojamas naudojant klasikinius sprendimus , tai, visų pirma, preciziškas marketingo planavimas, apimantis kaip produkto vizualizacijos klausimą (produktas – tai, šiuo atveju, investicinis plotas), taip ir potencialaus gavėjo (investuotojo) dėmesio pritraukimo strategiją, kreatyvios reklamos ir teritorijos skatinimo pagalba. Visų naudojamų mechanizmų rolė – potencialių investuotojų įtikinimas, kad investavimas tam tikroje srityje yra geriausiu sprendimu. Pagrindiniu to įtikinimo įrankiu yra reklama, kuri pasirodo visuose ženklo programavimo etapuose. Jos tikslas – tai ne tik informavimas apie naują produktą ar paslaugą, bet visų pirma raginimas priimti investicinį sprendimą.

E-brandingas tai ženklo kūrimo internete procesas, kuris pastaraisiais metais įgauna vis didesnę prasmę. Tai yra susiję su skaitmeninės technologijos sparčiu vystymusi, taip ir su internetu, kuris šiais laikais tapo visur esančiu mediumu (terpe). Brandingas, naujame, virtualiame pavidale, neturi teritorinių ribų. To dėka, ekspansija, susijusi su iki šiol neprieinamomis rinkomis, tampa neribota. Pasaulinio tinklo dėka, turime užtikrintą kontaktą su žymiai platesne gavėjų grupe. Tam, kad sukurti stiprų ženklą internete, reikia daugelį elemnetų suderinti iki smulkmenų.

Priešingai nei tradicinė rinka ir klasikiniai ženklo kūrimo metodai, internete tas procesas vyksta kitaip.

Abejų rinkų atveju – klasikinės ir interneto, tikslas yra toks pat – kuo didesnio klientų skaičiaus pritraukimas ir išlaikymas. Tikslo siekimo strategijos, abejų rinkų atveju, yra skirtingos. Tačiau yra rekomenduojama remti internetinius veiksmus klasikiniais metodais, tokiais kaip: internetinių puslapių adresų patalpinimas ant visokių informacinės ir reklamos medžiagų rūšių (brošiūrų, plakatų, skelbimo lentų, automobilių, bilietų, kuponų,spausdintuose, kataloguose, knygose, ir tt.). Sinergija, kuri yra sujungtų veiksmų rezultatu, teigiamai veiks ženklo atpažįstamumą.

Ženklo kūrimo kontekste, itin pageidautina yra situacija, kai tam tikras plotas, jau turi tam tikrą poziciją tradicinėje rinkoje. Klasikinis ženklas (įskaitant teritorinį ženklą) bus greičiau atpažįstamas virtualiame pasaulyje, ankstesnės populiarizacijos pagalba.

E-brandingo idėja

Valsčiaus bei rajono e-brandingo veiksmai turi būti kruopščiai pritaikyti prie jų plėtros strategijų. Ženklo žinomumo stiprinimas reikalauja sklandaus elementų (tokių kaip: emocinių, valsčiaus bei rajonų, prieinamų prekių ir paslaugų, privalumų pabrėžimas, bei pasirinktos reklamos panaudojimas ir pridėtinės vertės pateikimas vidaus ir išorės klientams), naudojimo. Labai svarbu, kad valsčiaus ir rajonų įvaizdžio kūrimo proceso metu, nebūtų praleidžiama teritorinio ženklo pagrindinė idėja.

Internetinis puslapis, kaip e-brandingo įrankis

Pagrindiniu e-brandingo įrankiu yra internetinis puslapis, kuris yra virtualia vietovės vizitine kortele. Geras domenos adresas, turintis vietovės pavadinimą, leidžia greitai surasti ją internete. Yra svarbu, kad puslapis, grafiškai ir stilistiškai, atitiktų vietovės įvaizdį. WWW puslapis turi apimti elementus, būdingus tam tikrai teritorijai – jos simbolius, koloristiką, logotipą. Esminis yra internetinio puslapio funkcionalumas. Skaidrūs skyriai, gerai veikiantis paieškos skyrius ir dažni atnaujinimai yra neginčijamais internetinio puslapio privalumais.

Internetinio puslapio aplankymas, yra savotiška ženklo egzistavimo pradžia kliento sąmonėje. Tam, kad palaikyti šį įvaizdį, įsivaizdavimą kliento prote, privaloma pradėti dialogą su gavėju. Veiksmingos komunikacijos dėka, potencialus investuotojas gali pateikti tą, ko tikisi iš valsčiaus/rajonų bei pateikti savo pastebėjimus, komentarus, pasiūlymus. Dialogas – tai esminis kliento (investuotojo, gyventojo ar turisto), kuris gauna aiškią informaciją: „Esu svarbus valsčiui/rajonui“, pasitikėjimo kūrimo elementas. Verta atsižvelgti į kliento pastebėjimus,

komentarus, tęsiant valsčiaus/rajonų įvaizdžio kūrimo procesą. Taip pat labai svarbūs yra neigiami pastebėjimai, komentarai. Patenkintas klientas perduos savo pastebėjimus keliems asmenims, nepatenkintas – net keliolikai, kas labai pastebima virtualiame pasaulyje.

Veiksmingais e-brandingo įrankiais yra aukščiau aptarti interneto įrankiai. E-brandinge reikėtų naudotis elektroniniu paštu, forumu esančiu internetineme puslapyje, chat-room'u, diskusijų sąrašu, bei buvimu socialiniuose tinklapiuose, kuriuos dažnai lanko gyventojai, turistai, taip ir investuotojai.

7.2.1.4. Teritorinio ženklo pozicionavimas

Ženklo pozicionavimas parodo, kokia yra ženklo pagrindinė nauda konsumetui (*Brand promise* – ženklo pažadas). Tai informacija, rodanti kuo tam tikras ženklas skiriasi nuo konkurencijos ir kuo šis teiginis yra pagrįstas (*Reason to believe/suport*) – racionalūs argumentai, patvirtinantys tezės tikrumą. Ženklo pozicionavimas, tai vieno sakynio formulė, išsakyta konsumento kalba, kuri yra precizišku, vientisu ir trumpu komunikatu, lengvu implementuoti veiksmuose, susijusiuose su tam tikra marketingo komunikacija. Pozicionavimo formulė leidžia jį išplėsti iki įvairių tikslinių grupių. Dėl šio dokumento pobūdžio, kuris yra daugiausia susijęs su verslumo skatinimu ir plėtra, toliau pateikiamas pozicionavimas apima bendrą tikslinę grupę, reiškia – visas tikslines grupes (tame tarpe asmenys gyvenantys regione ir kituose vaivadijose), kurios potencialia gali prisidėti prie investavimo/verslumo augimo aptariamuose plotuose. Norint parengti konkrečius komunikatus skirtingiems sektoriams – pvz. skirtingų sektorių ivestuotojams, pozicionavimo formulė šiekt tiek skirsis. Labai svarbu, kad pozicionavimo formulės ne per daug skirtusi nuo regiono pagrindinio pozicionavimo. Tam tikru būdu jos turi atitikti regiono pozicionavimą, turi būti jo dalimi ir būti visiškai su juo suderinti. Tik šiuo atveju bus aišku, kad regionas (nepaisant vedamų marketingo, kampanijų adresuojamų skirtingoms tikslinėms grupėms), sudaro vieningą, sklandų įvaizdį, kuris ilgai išliks gavėjų sąmonėse.

7.2.5. Verslumo skatinimo planas

Veiksmai rekomenduojami kaip pagrindiniai, kuriuos galima panaudoti reklamuojant Punsko valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų investicinius ir verslumo pranašumus:

Ryšio priemonė	Rinkos reakcija	Reali nauda
Firmos reklama (outdoor, billboard, TV)	Teritorijos įvaizdžio kūrimas / pagerinimas	Galimybė pasiekti didelio masto reklaminį poveikį tikslinėse grupėse
Ryšiai su visuomene (angl. Public Relations)	Teritorijos įvaizdžio kūrimas / pagerinimas, įvaizdžio ir marketingo komunikacijos patikimumo didinimas.	Žiniasklaidos įtakos jėga, įvaizdžio ir marketingo komunikacijos patikimumo didinimas, strategijos įdiegimo kaštų mažinimas, socialinio sklandumo ir identiteto augimas.
Ryšiai su žiniasklaida (angl. Media Relations)	Komunikacijos sustiprinimas, tolimesnis teritorijų įvaizdžio patikimumo didinimas.	Žiniasklaido įtakos jėga, tolimesnis komunikacijos ir įvaizdžio patikimumo didinimas, tolimasnis strategijos įdiegimo kaštų mažinimas.
Informacinė ir reklamos medžiaga	Žinių, susijusių su teritorijos potencialu (investiciniu, turizmo, ir tt.) pagilinimas.	Investicijų lygio, turistų srauto, socialinio sklandumo didinimas.
WWW / internetinė komunikacija / bendravimo portalai	Žinių, susijusių su teritorijos potencialu pagilinimas, grįžtamoji informacija iš tikslinių grupių.	Informacijos platinimas visame pasaulyje, strategijos įdiegimo kaštų mažinimas, grįžtamosios informacijos iš tikslinių grupių gavimas.

VIII skirsnis. 2010-2017 m. veiksmų grafikas

Žemiau pateiktas grafikas vaizduoja veiksmus, kurių realizacija, ilgame laikotarpyje, prisidės prie veiklos tikslų įgyvendinimo, kurių įgyvendinimas determinuoja Strategijos „Punsko valsčius, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės – atviri verslininkams ir investicijoms“ pagrindinio tikslo sėkme. Grafikas nėra uždaru veiksmų katalogu. Žemiau pateikti veiksmai gali būti modifikuojami kartu su besikeičiančiomis sąlygomis, situacija, įvykiais, kurie veikia visus marketingo, skatinimo ar informacinius veiksmus, realizuojamus Strategijos vykdytojais. Finansinių išteklių atveju – jų prieinamumas gali skirtis laiko tarpu. Europos fondai, nurodyti žemiau pateiktame grafike, veikia 2007-2013 m. programavimo laikotarpyje. Rengiant šią Strategiją, nebuvo žinomi veiksmų finansavimo šaltiniai, kurie remiasi Europos fondais, kitame ES programavimo laikotarpyje.

Veiksmas	Veiksmo pradžios data	Veiksmo pabaigos data	Potencialūs finansavimo šaltiniai	Atsakingi už įgyvendinima / susiję su platinimu
1 Strateginis tikslas **Investicijų kiekio didinimas Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybėse**				
1.1 Veiklos tikslas: Investuotojų skatinimas (pritraukimas) investuoti Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybėse.				
Bendros Vizualinės identifikacijos sistemos Punsko valsčiui ir Kalvarijos, Lazdijų savivaldybėms sukūrimas.	2010 IX	2010 X	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Punsko valsčiaus , Kalvarijos ir Lazdijų rajonų internetinių puslapių atnaujinimas pagal Vizualinės identifikacijos sistemą. Suvienodinimas vizualizacijos plotmėje, privalo būti taikomas visoms institucijoms, susijusioms su investicine ir turizmo informacija, esančioms Punsko valsčiaus ar Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių teritorijoje.	2010 X	2010 XI	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Bendros žiniasklaidos kampanijos, skirtos potencialiems investuotojams iš Lenkijos ar Lietuvos teritorijų, parengimas (lenkų ir lietuvių žiniasklaidoje).	2010 X	2011 III	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų valdžia

Komunikacijos kanalų su žiniasklaida sukūrimas Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybėse.	2010 X	2011 V	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Reklaminės kampanijos, skirtos potencialiems vidaus investuotojams, verslininkam, gyventojams, parengimas siekiant aukšto veiksmų, vikdomų vietos administracijos institucijų, supratimo ir identifikacijos sukūrimo.	2010 X	2011 III	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių valdžios organai
Reklaminių ir informacinių leidinių, susijusių su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų investiciniais pasiūlymais, parengimas ir spausdinimas, kaip ir leidinių reklamuojančių vykdomas ekonomines veiklas Lenkijoje ir Lietuvoje : • Reklaminiai – informaciniai aplankai, • Informacinės brošiūros, • Investicinių plotų tikslūs žemėlapiai .	2010 X	2010 XII	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių verslo informacijos centrai
Informacinės ir reklaminės medžiagos, susijusios su investiciniais pasiūlymais, taip ir ekonominės veiklos pradėjimo galimybėmis, platinimas.	2011	2015	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių verslo

				informacijos centrai Verslo aplinkos institucijos Palenkės maršalo biuras
Esminio informacinės ir reklaminės medžiagos turinio monitoringas, tam kad ji būtų aktuali. Informacinės ir reklaminės medžiagos papildymas	2011	2015	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
1.2 veiklos tikslas: administracinių procedūrų supaprastinimas investicijų kontekste.				
Valdininkų apmokymų organizavimas bendradarbiavimo su investuotojais srityje (apmokymai verslumo, komunikacijos, viešųjų ryšių srityse, o taip pat apmokymai, susiję su verslo vykdymo įstatymais Lenkijoje ir Lietuvoje, ir tt.)	2010 IX	2010 XII	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (ŽIP VP), (V prioriteto ŽIP VP veiksmai – Punsko valsčiaus savivaldybės darbuotojams)	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
„Investuotojo asmeninio globėjo“ posto sukūrimas, kuris padėtų investuotojams „perbristi“ per administracinius nuostatus.	2010 XII		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Vadovų, apimančių informaciją apie ekonominės veiklos	2010 X	2015	Punsko valsčiaus	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų

steigima Lenkijoje ir Lietuvoje, paruošimas ir platinimas.			biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai Potencialiai taip pat ŽIP VP rėmuose – Veiksmas 6.2 *Verslumo ir savarankiško darbo skatinimas – konkursiniai projektai*	savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. ES programų valdymo departamentas Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių verslo informacijos centrai Verslo aplinkos institucijos Palenkės maršalo biuras (COI)
1.3 Veiklos tikslas: Tiesioginis „Plyno lauko“ investicinių sklypų skatinimas				
Internetinio puslapio (arba jo atitikmens sukūrimas Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių internetiniame puslapyje) sukūrimas, kuris apimtų informaciją apie investicinius pasiūlymus, susijusius su „plyno lauko“ investiciniai sklypais atskiroje domenoje (pozicionuojamoje) .	2010 X		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Informacinės ir reklaminės medžiagos, susijusios su „Plyno lauko“ investiciniu pasiūlymu , parengimas ir platinimas (platinimas taip pat internetiniame „Plyno lauko“ puslapyje, arba savivaldybių interneto puslapiuose).	2010 X	2015	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių verslo informacijos centrai

				Verslo aplinkos institucijos Palenkės maršalo biuras (COI)
Ryšių su žiniasklaida veiksmų vykdymas, kurios tikslas yra kontakto su Lenkijos ir Lietuvos žiniasklaidos žurnalistais užmezgimas ir palaikymas (bent su vietos žiniasklaida, tikslinis bendradarbiavimas su šalies masto žiniasklaida) Ryšiai su žiniasklaida apima: • Ekonominės reikšmės vietos įvykių, susijusių su verslumu, dokumentavimas ir publikacija. • Spaudos pranešimų, susijusiu su svarbiais miesto įvykiais ir miesto valdžios tikslų, sklandžių su reklaminę kampaniją, paruošimas ir jų perteikimas žiniasklaidai.	2010 X	2015	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Periodinių spaudos konferencijų organizavimas žiniasklaidai su vietos valdžios, įdomių/reikšmingų projektų vykdytojais.	2010 X	2015	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Study-tour suorganizavimas „Plyno lauko“ zonose, su skirtingų sričių specialistais, ypač iš susijusiu su investavimu sričių. Išvykoje taip pat galėtų dalyvauti pakviesti žurnalistai (lygiagriačiai su press-tour).	2011 V		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės

1.4 veiklos tikslas: Punsko valsčiuje, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose veikiančių investuotojų palaikymas.				
Verslininkų apsaugos ekonominio nuosmukio laikotarpyje, programų parengimas (veiksmas neleidžiantis įmonių žlugimo krizės metu)	2010 X	2015		
Programų, palegvinančių įdarbinimo didėjimą, sukūrimas ir skatinimas (įdarbinimo subsidiavimo programos ir tt.)	2010 X	2015		
2 Strateginis tikslas **Ekonominės veiklos skatinimas Punsko valsčiuje, Lazdijų ir Kalvarijos rajonuose.**				
2.1 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose jau veikiančių investuotojų išnaudojimas investavimo skatinimo veiksmams.				
Konkurso, skirto vietiniems verslininkams, suorganizavimas. Konkurso tikslas būtų itin idiomių, inovacinių ūkinės veiklos skatinimas. Prizu galėtų būti žiniasklaidos kampanija. Konkursas galėtų būti ciklišKas (kasmetis).	2011 V – VIII 2012 V – VIII 2013 V – VIII 2014 V – VIII	2015 V – VIII	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės Verslo aplinkos institucijos Palenkės maršalo biuras (COI)
Publikacijų, susijusių su gera verslumo praktika Punsko Valsčiaus bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijose, parengimas ir leidimas (pvz. kaimo turizmo srityje, rankų darbo srityje ir tt.)	2010 X	2010 XII	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Ypač inovacinių verslininkų pristatymas žiniasklaidoje.				

2.2 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų įgyvendinamų investicijų skatinimas.				
Projekto, nukreipto į pro-versliško požiūrio skatinimą, parengimas ir įgyvendinimas, pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos(ŽIP VP) veiksmą 6.2 *Verslumo ir savarankiško darbo skatinimas*. Toks projektas privalėtų parodyti ūkinės veiklos steigimo, įmonės plėtros galimybes. Projektas besiremiantis gera ūkinės veiklos praktika, stimuliuotų ilgainiui investicijų, realizuojamų naujai įsteigtų įmonių Punsko valsčiuje, lygį. Projektai, kurių tikslas yra verslumo skatinimas, gali būti tęsiamos pagal Prioriteto VI Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos veiksmų planus, kurie yra publikuojami II Laipsnio Tarpinės institucijos ŽIP VP – Vaivadijos darbo birža Balstogėje (*Wojewódzki Urząd Pracy w Bialymstoku*).	2011	2015	Europos socialinis fondas	Punsko valsčiaus savivaldybė, kaip beneficientas ŽIP VP Veiksmas 6.2
2.3 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų skatinimas kurti ir plėsti smulkųjį verslą.				
Projekto, nukreipto į norinčių imtis ūkinės veiklos žmonių finansinę paramą ir apmokymus, parengimas ir įgyvendinimas, pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos(ŽIP VP) veiksmą 6.2 *Verslumo ir savarankiško darbo skatinimas*. Projektai, kurių tikslas yra paramos teikimas norintiems pradėti ūkinę veiklą, gali būti tęsiamos pagal Prioriteto VI Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos veiksmų	2011	2015	Europos socialinis fondas	Punsko valsčiaus savivaldybė, kaip beneficientas ŽIP VP Veiksmas 6.2

planus, kurie yra publikuojami II Laipsnio Tarpinės institucijos ŽIP VP – Vaivadijos darbo birža Balstogėje (*Wojewódzki Urząd Pracy w Bialymstoku*). Šie veiksmai bus skirti tik Lenkijos piliečiams iš Palenkės vaivadijos.				
Projektų, padidinančių ir išlaikančių verso aplinkos institucijų teikiamų verslininkams paslaugų standartus, rėmimas.	2011		Europos regioninės plėtros fondas	Punsko valsčiaus savivaldybė, kaip beneficientas
2.4 veiklos tikslas– Įgyvendintų, realizuojamų, kaip ir tų skirtų įgyvendinti ateityje investicijų sklandžios ir vientisos informacinės ir skatinimo politiko kūrimas.				
Siekiant sukūrti bedrą komunikacijos ir bendradarbiavimo sistemą, marketingo srityje – bendro dokumento, standartizuojančio informacinius veikmus Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybėse, parengimas.	2011		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
3 strateginis tikslas **Gyventojų identifikacijos su Punsko, Lazdijų ir Kalvarijos savivaldybėmis pojūčio sukūrimas; identiteto pojūčio augimas.**				
3.1 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžios teigiamo įvaizdžio kūrimas(PR/MR).				
Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių administracijos viešųjų ryšių veiksmų koncepcijos parengimas. Komunikacijos su žiniasklaida kanalų	2010 X	2017	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.

sukūrimas, spaudos konferencijų, parodančių adiministracijos pasiekimus, organizawimas. Veiksmai yra realizuojami pagal įdomios, naudingos socialinės informacijos porekius/būvimą.			biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Grįžtamosios komunikacijos kanalų sukūrimas – bendruomenės nuomonių, informacijos gavimo apie savivaldybių ir joms pavadžių vienetų veiklą, priemonės (pvz. diskusijų forumas Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų savivaldybių internetinuose puslapiuose, dėžutės savivaldybių pastatuose, į kurias galima mesti lapus su gyventojų atsiliepimais pasiūlymais ir tt.)	2010 X		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Kontaktų užmezgimas su vietos veikėjais, žmonėmis, kurie yra autoritetu bendruomenės akyse – savotiškais Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų rajonų administracijos ambasadoriais. Šių žmonių užduotimi bus administracijos veiksmų patvirtinimas (pvz. naujų investicijų), siekiant padidinti bendruomenių akceptaciją administracijos priimamiems sprendimams.	2011		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Reklaminės ir informacinės medžiagos parengimas, kuri nurodytų Punsko, Kalvarijos, Lazdijų žemių istoriją, šių žemių paveldą, pabrėžiant bendras šaknis, niveliuojant religinius, pilietinius ir tt. pasiskirstymus	2011	2017		
Žiniasklaidos skatinimo kampanijų realizavimas, kurių tikslas – bendruomenės sanglaudos padidinimas ir	2011	2017	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės

gyventojų identifikacijos su Punsko valsčiumi, Kalvarijos ir Lazdijų rajonais pojūčio sustiprinimas (vietinė žiniasklaida). Priemonės: skelbimai, remiami straipsniai, priedai prie publikacijų ir laikraščių, informacija internetiniuose puslapiuose, susijusi su Punsko, Kalvarijos, Lazdijų krašto istorija.			Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.
Lauko renginiai Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojams.	2010 Pavasaris/vasara 2012 Pavasaris/vasara 2013 Pavasaris/vasara 2014 Pavasaris/vasara 2015 Pavasaris/vasara		Veiksmas 7.3 ŽIP VP	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
3.2 veiklos tikslas – Valdžios komunikacijos su gyventojais sukūrimas/pagerinimas.				
Komunikacijos sistemos parengimas tarp parnerių – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybėmis, marketingo komunikacijos sistemos kontekste, tam, kad sinchronizuoti marketingo, ryšių su visuomene, ryšių su žiniasklaida, veiksmus (vieningus pagal formą, apipavidalinimą, grafiką – sklandžius tarpusavyje.	2010 X	I 2011	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės.
3.3 veiklos tikslas – Gyventojų emocinių santykių su Punsko valsčiumi ir Kalvarijos, Lazdijų rajonais sukūrimas ir palaikymas.				

Sudaryti sąlygas vietinių iniciatyvų realizacijai, kurios didina teritorinę sanglaudą bei gyventojų identifikaciją su Punsko valsčiumi, Kalvarijos ir Lazdijų rajonais. Neformalių vietinių organizacijų (pvz. Namų šeimininkių būrelis) veiklos stimuliavimas.	2011	2017	Veiksmas 6.3 Veiksmas 7.3 Veiksmas 9.5 ŽIP VP ir/ar Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės, nevalstybinės organizacijos
3.4 veiklos tikslas – Simbolių ir įvykių sukūrimas, kurie yra pagalbinėmis priemonėmis gyventojų identifikacijos su aptariamais valsčiumi ir rajonais, procese.				
Lauko renginių, skirtų Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojams, sukūrimas ir realizacja, kurie skatintų bendras teritorijų dalis, bendras šaknis, istoriją.	2010 Pavasaris/vasara 2012 Pavasaris/vasara 2013 Pavasaris/vasara 2014 Pavasaris/vasara 2015 Pavasaris/vasara		Veiksmas 6.3 Veiksmas 7.3 Veiksmas 9.5 ŽIP VP ir/ar Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai, Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės, nevalstybinės organizacijos.
3.5 veiklos tikslas – Vietos bendruomenių įtraukimas į Punsko valsčiaus, Kalvarijos, Lazdijų rajonų gyvenimą (vietos iniciatyvos, leidyklos, konkursai, vietos asmenybių rėmimas, skatinimas).				
Vietinių bendruomenių stimuliavimas organizavimuisi.			Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės, nevalstybinės organizacijos

Apmokymų realizacija formaliai ar neformaliai veikiančioms vietinėms organizacijoms. Apmokymai turi tikslą – parodyti paramos gavimo šaltinius, norminių veiksmų, susijusių su pvz. Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorijos reklamavimu, realizacijai.	2011	2017	Veiksmas 9.5 ŽIP VP ir/ar Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės Nevalstybinės organizacijos,
3.6 veiklos tikslas – Punsko valsčiaus, bei Kalvarijos ir Lazdijų rajonų gyventojų gyvenimo kokybės pagerinimas.				
Viešosios miestų ir kaimų erdvės sutvarkymas, ypač tose teritorijose, kurios turi didelį turistinį potencialą.	2011	2017	Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų vietos valdžios institucijos
Turizmo infrastruktūros plėtra – organizuoti paplūdimiai, tilteliai, apgyvendinimo vietos,vietos automobilių aikštelėse ir tt.	2011	2017	Veiksmas 3.1. Regiono turizmo patrauklumo plėtra, Palenkės vaivadijos RPO Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų vietos valdžios institucijos
Plėtros stimuliavimas ir vietos produktų skatinimas, kaip alternatyvaus pajamų šaltinio.	2011		LGD biudžetai Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiuje, Kalvarijos ir Lazdijų rajonuose veikiančios Vietos veiklos grupės

Pro – ekologiškų požiūrių skatinimas tarp gyventojų. Skatinačių programų paruošimas, pvz. atskirar atliekų surinkimas, energijos ir vandens taupymas ir tt.	2011		Palenkės vaivadijos RPO, V prioriteto ašis, nukreipta į ekologijos mokymą Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Nevalstybinės organizacijos, realizuojančios įstatais nubrėžtas užduotis, susijusias su ekologia, švietimu ir tt.
Ekologinis švietimas visuose mokymo etapuose. Teminių konkursų ir olimpiadų, susijusių su ekologija, organizavimas	2011		Palenkės vaivadijos RPO, V prioriteto ašis, nukreipta į ekologijos mokymą Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Mokyklų ir švietimų įstaigų organai
4 strateginis tikslas **Sklandaus Punsko valsčiaus, Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajonų ženklo sukūrimas**				
4.1 veiklos tikslas – Unikalaus Punsko valsčiaus, Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajonų ženklo apibrėžimas				
Unikalių Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazijų rajonų ženklo bruožų tyrimo pravedimas	2011 I	2011 III	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais

				vienetais .
Marketingo plano parengimas, kurio tikslas – Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorinio ženklo pozicionavimas.	2011 IV	2011 V	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais .
Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorinio ženklo „Ženklo Knygos" parengimas.	2011 IV	2011 V	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Nuostatų ir regioninio ženklo valdymo vadovo parengimas .	2011 I		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžios organai
Regioninio ženklo valdymo organo pašaukimas.	2011 I		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus bei Kalvarijos, Lazdijų rajonų valdžios organai
Konferencijos suorganizavimas žiniasklaidai – prezentacijos, rodančios regioninio ženklo koncepcijas, jo reikšmę, vizualizaciją.	2011 V		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.

Ženklo pozicionavimo veiksmų įgyvendinimas – reklamos veiksmų regionalinėje ir tarpregionalinėje žiniasklaidoje.	2011 V	2017	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Dalyvavimas kaip šalies, tai ir tarptautinėse mugėse – Punsko valsčiaus ir Kalvarijos savivaldybės, Lazdijų rajonų reklama.	2011	2017	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
4.2 veiklos tikslas – Stipraus „Plyno lauko“ investicinių sklypų ženklo pozicionavimas.				
„Plyno lauko” ženklo bruožų identifikacija	2011 I	2011 III	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Pageidaujamos „Plyno lauko” ženklo vizijos kūrimas	2011 IV	2011 V	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Marketingo plano parengimas, kurio tikslas – „Plyno	2011 IV	2011 V	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas,	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai

lauko" investicinių sklypų ženklo pozicionavimas.			palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais .
„Plyno lauko" investicinių sklypų ženklo „Ženklo Knygos" parengimas.	2011 V		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
„Plyno lauko" ženklo pozicionavimo veiksmų realizacija – reklaminių veiksmų regionalinėje ir tarpregionalinėje žiniasklaidoje: Žiniasklaidos kampanija (spauda, radijas, TV). • Kampanijos internete – banerių reklama ekonominiuose portaluose, • Study-tour organizavimas potencialiems investuotojams, • Press-tour organizavimas svarbiausių leidinių marketingo skyriaus žurnalistams, specialistinės spaudos atstovams.	2011		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai. Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Dalyvavimas renginiuose, susijusiuose su ekonominiu skatinimu.			Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas,	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.

			palenkės vaivadijos RPO	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybės
Mokomieji vizitai kituose Lenkijos investiciniuose plotuose, siekiant pažinti know-how, susijusio su investicinių plotų organizacja ir valdymu.				
3 veiklos tikslas – Stipraus teritorinio ženklo pozicionavimas, remiantis vietinių ženklų krepšiu.				
Vietinių ženklų, funkcionuojančių Punsko valsčiaus ir Kalvarijos, Lazdijų rajonų teritorijose, tyrimas ir analizavimas.	2011 I	2011 IV	Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais .
Vietinių produktu ženklo valdymo vadovo parengimas, kuris aprašytų ženklo praplatinimo kitais vietyniais produktais principus.	2011 IV		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Organo, vertinančio vietinių prekių ženklo praplėtimą, pašaukimas, kurio užduotis bus paslaugų ir vietinių produktų ženklo monitoringas, sprendimų, apie ženklo žymių naudojimo leidimą/atšaukimą, prijėmimas.	2011 I		Punsko valsčiaus biudžetas, Kalvarijos ir Lazdijų savivaldybių biudžetai	Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų valdžios organai bei jų savivaldybės
Plėtros stimuliavimas ir vietinių produktų skatinimas, kaip alternatyvaus pajamų šaltinį	2011 V		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas,	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai

			palenkės vaivadijos RPO	bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Produktų, kurie bus apimti vietinių produktų ženklu, vizualizacijos parengimas.	2011 V		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Įmonė, susijusi su marketingu (pavedimas), glaudžiai bendradarbiaujant su Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų skatinimo organizaciniais vienetais
Vietinių produktų ženklo pozicionavimo veiksmų realizacija: • Žiniasklaidos kampanija (spauda, radijas, TV). • Ženklo reklama vietinių produktų mugėse, kaip Lenkijoje, taip ir visama pasaulyje. • Ženklo reklama socialiniuose renginiuose, organizuojamuose gyventojams.	2011		Veiksmas 1.2.2 Regiono ekonominis skatinimas, palenkės vaivadijos RPO	Punsko, Kalvarijos, Lazdijų savivaldybių Skatinimo organizaciniai vienetai.

Planuojamų veiksmų finansavimo šaltiniai

Žemiau yra pateikiama 2007-2013 m. veiksmų programų suvestinė. Grafike buvo nurodyti tik keli galimi finasavimo šaltiniai ir savivaldybių biudžetų lėšos. Tinkamas užbrėžtų veiksmų pritaikymas atitinkamai veiksmų programai, veiksmams ir poveiksmiams priklauso nuo kelių elementų: projekto vertės, pareiškėjo statuso, įgyvendinimo ploto (pvz. kaimo/miesto plotai), tikslinės grupės, įmonės didžio ir tt. Veiksmų programų veiksmai yra skirti plačiai beneficientų grupei. Bet ne visi veiksmai yra kreipiami į vieną grupę gavėjų. Dalis jų yra skirta savivaldybėms, kitais veiksmais gali naudotis pvz. nevyriausybinės, apmokančios organizacijos, verslininkai ar asmenys steigiantys ekonominę veiklą.

Verslo informacijos centrai, aptariamų valsčiaus ir rajonų teritorijose, bus labai svarbūs identifikuojant beneficientų poreikius.

Europos Sąjungos fondai Lietuvoje

Vienu iš privalumų, skatinančių investavimą Lietuvoje, yra galimybė siekti ES finansinės paramos. Parama 2007-2013 metams yra teikiama atsižvelgiant į valstybės viriausybės patvirtintą strategiją ir į veiksmų programas. Lietuvos strategijos nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparčiai gerinti gyvenimo, darbo ir investavimo sąlygas Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus. 2007-2013 metų paramos suma Lietuvai sudaro 23,4 milijardų litų. ES struktūrinės paramos panaudojimas yra realizuojamas veiksmų programomis:

- **Žmogiškų išteklių plėtros veiksmų programa** skirta visų darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų mobilizavimui, nes investicijos į Lietuvos žmonių žinias, gebėjimus, aktyvumą, verslumą patikimai garantuoja ilgalaikį ūkio augimą.
- **Ekonomikos augimo veiksmų programa** numatoma skirti didžiausią 2007-2013 m. paramos lėšų dalį Labai svarbu, jog net 10 proc. lėšų numatoma skiri ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirtiems moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai.
- **Sanglaudos skatinimo veiksmų programa** turi įgyvendinti viziją apie darnesnę visuomenę, gyvenimo aplinkos ir kokybės gerinimas, mažinant atskirų regionų skirtumus
- **Techninės paramos veiksmų programa** – specialioji, papildoma veiksmų programa, skirta administruoti teminėms veiksmų programoms.

ES struktūrinės paramos paskirstymas tarp investicinių sričių:

Veiksmų programa/prioritetas	Mln. Lt	%	ES fondas
Iš viso:	**23 394,42**	**100**	**ESF/ SF/ERPF**[6]
1. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa	***3 228,43***	***13,8***	***ESF***
1.1. Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis	1 286,69	5,5	ESF
1.2. Mokymasis visą gyvenimą	879,24	3,76	ESF
1.3. Tyrėjų gebėjimų stiprinimas	407,45	1,74	ESF
1.4. **Administracinių gebėjimų stiprinimas** ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas	**584,86**	**2,5**	**ESF**
1.5. Techninė parama	70,18	0,3	ESF
2. Ekonomikos augimo veiksmų programa	***10 699,72***	***45,72***	***ERPF/SF***
2.1. **Ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui** skirti moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra	**2 339,44**	**10**	**ERPF**
2.2. Verslo produktyvumo didinimas ir **aplinkos verslui gerinimas**	**1 595,77**	**6,82**	**ERPF**
2.3. Informacinė visuomenė visiems	828,97	3,54	ERPF
2.4. Esminė ekonominė infrastruktūra	2 025,96	8,66	ERPF
2.5. Transeuropinių transporto tinklų plėtra	3 754,8	16,05	SF
2.6. Techninė parama	154,77	0,65	SF
3. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa	***9 141,46***	***39,08***	***ERPF/SF***
3.1. Vietinė plėtra ir urbanistinė plėtra, **kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai**	**2 607,30**	**11,14**	**ERPF**
3.2. Viešųjų paslaugų (sveikatos, švietimo, socialinių) kokybė ir **prieinamumas**	**2 486,92**	**10,63**	**ERPF**
3.3. Aplinka ir darnus vystymasis	3 895,17	16,65	SF
3.4. Techninė parama	152,06	0,65	SF
4. Techninės paramos veiksmų programa	***322,11***	***1,4***	***ESF***

Šaltinis: www.esparama.lt

Tikslesnę informaciją apie ES paramą, realizuojamus projektus, reikalavimus norint gauti ES paramą galima rasti internetiniame puslapyje www.esparama.lt .

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija savo internetiniame puslapyje pateikia aktualią informaciją apie disponavimą 2007-2013 m. Struktūriniais Fondais (http://www.ukmin.lt/en/struct_funds/2007-2013/2007_2013.php).

Ministerija taip pat pateikia informaciją apie Nacionalinės turizmo plėtros 2007-2013 m. paramos programą (http://www.ukmin.lt/en/struct_funds/2007-2013/assistance_NTP.php).

[6] ESF– Europos socialinis fondas, SF – Sanglaudos fondas, ERPF – Europos regioninės plėtros fondas

Informacija apie Kaimo plėtros paramos programą galima rasti Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos internetiniame puslapyje (http://www.nma.lt/index.php?2049536408).

Įgyvendinimo institucijos:

- Centrinė projektų valdymo agentūra (http://www.cpva.lt/agency/programme-management/);
- Lietuvos verso paramos agentūra (http://www.lvpa.lt/);
- Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos aplinkos projektų valdymo agentūra (http://www.apva.lt/en/body.php?m=1191591831);
- Europos socialinio fondo agentūra (http://www.esf.lt/en/administration);
- Transporto investicijų direkcija (http://www.tid.lt/en/pages/StrF).

Europos Sąjungos fondai Lenkijoje

Vienu iš privalumų, skatinančių investavimą Lenkijoje, yra galimybė siekti ES finansinės paramos. Parama 2007-2013 metams yra teikiama atsižvelgiant į valstybės viriausybės patvirtintą strategiją ir į veiksmų programas. Lenkijos strategijos nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas – sparti gyvenimo, darbo ir investavimo sąlygų plėtra Lenkijoje,siekimas, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų kuo didesnį gyventojų skaičių.

Paramos panaudojimo strategijoje yra vykdomos žemiau pateiktos veiksmų programos:

- **Žmogiškųjų išteklių veiksmų programa** (lenkiškai **Program Operacyjny Kapitał Ludzki**) – programos tikslu yra žmogiškųjų išteklių plėtra; Programos parama apima šias sritis: įdarbinimas, švietimas, socialinė integracija, darbuotojų ir verslininkų adaptacinio potencialo plėtra, o taip pat aspektus susijusius su pajėgios ir veiksmingos visų pakopų viešosios administracijos kūrimu ir gero valdimo principo diegimu. Žmogiškųjų išteklių veiksmų programa bus finansujama 85% iš Europos Sąjungos lėšų (iš Europos socialinio fondo) bei 15% iš šalies lėšų. Visa pinigų suma, kuri yra numatyta Programos realizavimui, siekia beveik 11,5 mlrd eurų, tame tarpe Europos socialinio fondo indelis yra lygus 9,7 mlrd eurų, o likusią dalis indelio – tai šalies lėšos /www.efs.gov.pl/.
- **Inovacinio ūkio veiksmų programa** (lenkiškai **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka**) – šios programos tikslas yra plačiai suprantamų naujovių rėmimas. Programa apims kaip tiesioginę verslininkų, verslo aplinkos institucijų bei mokslinių vienetų, teikiančių verslininkams aukštos kokybės paslaugas, paramą, taip ir sisteminę pagalbą, kuri prisidės prie

inovacinio verslo institucinės aplinkos plėtros. Inovacinio ūkio veiksmų programa rems veiksmus, susijusius su inovaciniais produktais, procesais, marketingu ir organizacija, kurie tiesioginių ar netiesioginių būdu prisidės prie inovacinių įmonių steigimo ir plėtros /www.poig.gov.pl/.

- **Rytų Lenkijos plėtros veiksmų programa** (lenkiškai **Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej**) – šios programos pagrindiniu Tikalu yra: Rytų Lenkijos socialiniės – ekonominės plėtros tempo paspartinimas pagal tvaraus vystymosi principą.

  Pagrindinis šios programos tikslas bus įgyvendinamas per detalių tikslų realizaciją, tai yra:

  Žiniomis paremtos, konkurencingos ekonomikos vystymosi skatinimas.

  Prieigos prie plačiajuosčio interneto didinimas Rytų Lenkijoje.

  Išskirtų metropolinių vaivadijos miestų funkcijų vystymas.

  Rytų Lenkijos komunikacijos prieinamumo ir kokybės gerinimas.

  Subalansuoto turizmo reikšmės didinimas ekonominėje makroregiono plėtroje.

  Rytų Lenkijos plėtros veiksmų programos įgyvendinimo proceso optimizavimas /www.polskawschodnia.gov.pl/

- **Infrastruktūros ir aplinkos programa** (lenkiškai **Program Infrastruktura i Środowisko**) - programos tikslas yra Lenkijos ir jos rajonų investicinio patrauklumo gerinimas per techninės infrastruktūros vystymą, kartu saugant ir gerinant aplinkos, sveikatos būklę, išsaugant kultūros identitetą ir plečiant teritorinį sklandumą /www.pois.gov.pl/.

- **2007-2013 m. Europos teritorinio bendradarbiavimo programos** – Europos teritorinio bendradarbiavimo (European Territorial Cooperation) ir Europos kaimynystės ir partnerystės instrumentas (European Neighbourhood and Partnership Instrument) programos pakeis projektus realizuojamus per 2004-2006 m. Bendrijos iniciatyvą INTERREG III. Šių programų rėmuose yra realizuojama Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo per sieną programa bei Lietuvos, Lenkijos ir Rusijos bendradarbiavimo per sieną programa. Programa apima NUTS III lygio teritorinius vienetus:

  Lenkijoje: Balstogės-Suvalkų teritorinį vienetą, Lomžos, Elko, Olštyno, Elbingo, Gdansko-Gdynės-Sopoto teritorinius vienetus, Gdansko terit. vienetą, o taip pat taip vadinamus gretimus teritorinius vienetus: Slupsko, Bydgoščio,Torunės-Vloclavko, Cechanovo-Plocko, Ostrolenkos-Sedlico teritorinius vienetus;

  Lietuvoje: Marijampolės, Tauragės, Klaipėdos, o taip pat kaip gretimus teritorinius vienetus: Alytaus, Kauno, Telšių ir Šiaulių apskritis;

  Rusijoje: Kaliningrado sritį.

Prioritetų ir veiksmų pasiūlymas, esanti programinio dokumento projekte, numato šias bendradarbiavimo temas:

Prioritetas 1. Prisidėjimas prie bendrų problemų ir iššūkių sprendimo

Veiksmas 1.1. Subalansuotas aplinkos išnaudojimas

Veiksmas 1.2. Prieinamumo pagerinimas

Prioritetas 2. Socialinio, ekonominio ir erdvinio vystymosi rėmimas

Veiksmas 2.1. Turizmo plėtra

Veiksmas 2.2. Žmogiškojo potencialo vystymas, gerinant socialines sąlygas

Veiksmas 2.3. Smulkiųjų ir vidutinių įmonių konkurencingumo didinimas ir darbo rinkos plėtra

Veiksmas 2.4. Bendras erdvinis ir socialinis-ekonominis planavimas.

Šiame projekte taip pat yra numatytas horizontalusis prioritetas, kuris yra susijęs su vietinių bendruomenių bendradarbiavimu /www.ewt.gov.pl/

- **Techninės paramos veiksmų programa** (lenkiškai **Program Operacyjny Pomoc Techniczna**) – šioje sistemoje yra numatyti techninės paramos komponentai visose veiksmų programose, kurie yra nukreipti į atitinkamų programų įgyvendinimo rėmimą. Techninės paramos veiksmų programa apima visų horizontaliųjų veiksmų ir NSRO parengimo, valdymo, įgyvendinimo, monitoringo, vertinimo ir kontorolės procesų paramą, o taip pat apima informacijos platinimą ir struktūrinių fondų reklamą Lenkijoje /www.popt.gov.pl/.

  2007-2013 m. Kaimo plėtros programa (lenkiškai **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (PROW)**) – strateginių Programos tikslų, aprašytų 2007-2013 m. Šalies kaimo plėtros strateginiame plane, realizacijos pagrindu bus veiksmai nukreipti į kaimo plėtrą, vykdomi pagal keturias prioritetines ašis. Visi šie veiksmai bus finansuojami bendrai Europos žemės ūkio fondo kaimo plėtrai lėšų ir šalies lėšų, skirtų šiam tikslui biudžeto įstatyme /prow.rolnicy.com; www.arimr.gov.pl/.

Prioritetinės ašys:

1. Žemės ūkio ir miško sektoriaus konkurencingumo gerinimas;
2. Kaimo gamtinės aplinkos pagerinimas;
3. Gyvenimo kokybė kaime ir kaimo ekonomikos diferenciacija;
4. Leader.

- **Palenkės vaivadijos regionalinė veiksmų programa** (lenkiškai **Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego (RPOWP)**) – jos tikslas yra Palenkės socialinių-ekonominių skirtumų sumažinimas palyginus su likusiomis šalies dalimis. Ši programa nubrėžia tikslus ir prioritetus, kuriuos palenkės vaivadija realizuos naujoje finansinėje

perspektyvoje. Programa leidžia įgyvendinti infrastruktūrinius projektus bei projektus remenčius smulkiųjų ir vidutinių įmonių sektoriu. Taip pat skyria daug dėmesio inovacijos didinimui, verslumo skatinimui ir naujų vietų investicijoms kūrimui bei transporto infrastruktūros ir turizmo plėtrai /www.rpowp.wrotapodlasia.pl/.

Palenkės vaivadijos regionalinės veiksmų programos veiksmų suvestinė:

Inovacingumas ir verslumo rėmimas Prioritetinė ašis I: inovacingumo augimas ir verslumo rėmimas regione, Veiksmas 1.1. Sąlygų inovacingumo plėtrai kūrimas, Veiksmas 1.2. Regionas patrauklus investicijoms, Veiksmas 1.3. Verslo aplinkos institucijų rėmimas Veiksmas 1.4. Įmonių investicinis rėmimas	Transporto infrastruktūra Prioritetinė ašis II: transporto infrastruktūros plėtra Veiksmas 2.1. Kelių transporto plėtra, Veiksmas 2.2. Oro transporto plėtra, Veiksmas 2.3. Visuomeninio transporto plėtra, Veiksmas 2.4. Geležinkelio transporto plėtra.	Turizmo ir luktūros plėtra Prioritetinė ašis III: turizmo ir kultūros plėtra Veiksmas 3.1. Turistinio regiono patrauklumo vystymas, Veiksmas 3.2. Turizmo sektoriaus investicinė parama.
Informacinė visuomenė Prioritetinė ašis IV: Informacinė visuomenė	Aplinkosauga Prioritetinė ašis V: aplinkosaugos infrastruktūros plėtra Veiksmas 5.1. Regiono aplinkosaugos infrastruktūros plėtra, Veiksmas 5.2. Vietinės aplinkosaugos infrastruktūros plėtra.	Švietimas, sveikatos apsauga, kultūra Prioritetinė ašis VI: Socialinės infrastruktūros plėtra Veiksmas 6.1. Švietimo infrastruktūros plėtra, Veiksmas 6.2. Sveikatos apsaugos infrastruktūros plėtra, Veiksmas 6.3. infrastruktūra susijusios su kultūra ir kultūros paveldo apsauga,plėtra.

Economic promotion of the region, the schedule for implementation of strategy and sources of activities financing

This chapter begins with a description of existing measures and actions promoting entrepreneurship. After such introduction the main core of this chapter is being revealed. Considering the main goal of this chapter - development and promotion of entrepreneurship in Punsk, Lazdijai and Kalvarija – we set a base for specific objectives – a vision of business described as "Punsk, Lazdijai and Kalvarija - friendly for business and investments". This vision represents the basis for the designation of strategic objectives. In the chapter defined are 4 strategic objectives:

1. Increase the level of investment.
2. Stimulate the economic activity.
3. Increase the level of identification of inhabitants with the area of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
4. Creation of coherent territorial brand of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.

Each strategic objectives is divided into operational objectives as shown below:

1. Increase the level of investment:
    a. To attract investors to invest in the area.
    b. Optimization of administrative procedures in the context of investment.
    c. Promotion of investment site "In an open field".
    d. Maintenance of existing investors in the area of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
2. Stimulate the economic activity:
    a. Use of investors operating in the area of Punsk, Lazdijai and Kalvarija to promote successful investment in this area.
    b. Stimulating investment by residents of this area.
    c. Encouraging people to create and develop businesses.
    d. The creation of a coherent, unified policy for information and promotion of investments realized and intended for implementation in the future.
3. Increase the level of identification of inhabitants with the area of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
    a. Creating a positive image of the authorities of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
    b. Optimization of local authority communication system with the residents.

c. Creating and maintaining emotional relationships with area residents.
d. Creation of symbols and events that support the identification of the inhabitants of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
e. Involving local communities into the activities, life of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
f. Improved life quality.

4. Creation of coherent territorial brand of Punsk, Lazdijai and Kalvarija:
    a. Defining a unique territorial brand of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.
    b. Placement of a strong territorial brand "In an open field" investment area.
    c. Placement of a strong territorial brand based on existing local brands.

Later in this chapter we find a typology of the recipients of promotional activities. Knowledge of target groups is the essence of effective communication. The target groups were divided into two main divisions: internal recipients and external recipients. The target groups typology is the starting point for a conception of marketing communication for Punsk, Lazdijai and Kalvarija. Issues such as matching to the target group or uniqueness and its role in communication process are essential.

The next element of this chapter is the description, terms of use of development and promotion of entrepreneurship in Punsk, Lazdijai and Kalvarija implementation tools. The main activity that must be performed on first place is a creation of Visual Identification System of Punsk, Lazdijai and Kalvarija. Subsection of strategy implementation tools describes such activities like publishing, business to business activities, Internet use in the strategy implementation.

Separate subsection of this chapter is set for Public Relations, Media Relations in the context of the entrepreneurship promotion. Activities undertaken using Public Relations activities can be the most effective form of promotion used in territory marketing. In this subsection we describe typical PR activities leading to success.

The next subsection contains a prescription for creation of territorial brand of investment areas. Starting with general territorial brand description we show how to build-up a territorial brand of Punsk, Lazdijai and Kalvarija investment areas using an existing competitive advantages. A very special case of territorial brand described in this subsection is a brand of "In an open field" investment area. We describe how to place such brand using e-branding tools based on internet.

Considering the territorial brand in general we have described a open program of territorial positioning including a plan of entrepreneurship promotion. We have recommended specific tools as

a key tools for use in promoting the values of investment and entrepreneurship in the area of Punsk, Lazdijai and Kalvarija.

The next subsection contains the timetable for strategy implementation and funding of the planned activities. The following schedule presents the actions and activities which implementation over the long term contribute the strategic and operational objectives achievement. The actions described in the timetable may well be altered depending on the encountered conditions, situations and events which significantly affects the overall strategy implementation process. In the case of funding sources - their availability may be vary.

IX skirsnis. Punsko valsčiaus, Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajono verslumo plėtros ir skatinimo strategijos monitoringas ir vertinimas.

Monitoringas ir vertinimas, tai strateginio planavimo ir valdymo sudėtinė dalis. Strategijos, kaip pagrindinio planavimo dokumento, nereikia traktuoti kaip uždaro dokumento, kuris bus taikomas per visą apibrėžtą laikotarpį. Dabartinė Punsko valsčiaus, Kalvarijos savivaldybės ir Lazdijų rajono verslumo plėtros ir skatinimo strategijos forma buvo suformuota esant tam tikroms socialinėms, ekonominėms ir politinėms sąlygoms, kurios laikui bėgant keisis. Dėl šios priežasties, nubrėžtų tikslų siekimas reikalauja sistemingo vidaus ir išorės teritorinės plėtros sąlygų monitoringo, nuolatinio stebėjimo, teigiamų ir neigiamų strategijos įgyvendinimo aspektų vertinimo, bei programų, koreguojančių nukrypimus nuo planų, parengimo ir įgyvendinimo. Strategijos modifikacijos gali apimti ne tik veiksmų būdus ir priemones (valdymo lygis), bet taip pat ypatingais atvejais gali vesti prie kai kūrių tikslų pašalinimo ar pakeitimo, ir naujų tikslų įvedimo (taktinis ir strateginis lygis).

Norint atlikti veiksmingus monitoringo veiksmus, būtina sukurti kontrolės mechanizmą. Strategijoje apibrėžtų tikslų įgyvendinimo monitoringas ir vertinimas bus atliekamos pagal žemiau pateikiamas procedūras.

Strategijos monitoringo komitetui vadovaus Vadovų grupė, kurią sudaro projekto vadovas bei projekto finansinių operacijų specialistas, deleguoti pagrindinio partnerio - Punsko valsčiaus administracijos. Į Vadovų grupę po vieną asmenį taip pat deleguoti Lazdijų švietimo centro bei Suvalkijos turizmo ir verslo informacijos centro Kalvarijoje atstovai. Vadovų grupė sukurta ne tik Strategijos įgyvendinimo būklės monitoringui, bet visų pirma viso projekto „Verslumo skatinimas Lenkijos ir Lietuvos pasienyje“ įgyvendinimo proceso vadovavimui.

Šios Strategijos kontekste, Vadovų grupės veiksmų tikslas - ciklišKas priimtos Strategijos įgyvendinimo vertinimas, kas ketvirtį. Bus vertinama konkrečių veiksmų, numatytų grafike, įgyvendinimas, jų realizavimas laiko atžvilgiu, taip pat bus vertinamas veiksmų atitikimas priimtiems Strategijos tikslams ir plėtros prioritetams.

Tuo atveju, jei bus įrodytas veiksmų nukrypimas nuo priimtų tikslų ir plėtros krypčių, Vadovų grupė, posėdžių metu, parengs koregavimo ir modifikavimo veiksmus bei išvadas tolesniam Strategijos įgyvendinimui. Vadovų grupė pateiks pirmininkui (projekto vadovui) koregavimo veiksmų pasiūlymus, nebent nukrypimai nuo priimtų tikslų yra Strategijos aktualizacijos pasėkmėmis. Kaip šio patikrinimo rezultatą, projekto vadovas pateiks partneriams pasiūlymą atlikti pakeitimus strateginio dokumento įrašuose.

Svarbiausia monitoringo užduotimi yra informacijos, susijusios su Strategijos realizacija, kaupimas, parengimas ir perteikimas organams. Monitoringo objektu yra Verslumo plėtros ir skatinimo strategija, suprantama kaip dokumentas, susijes su tam tikra, konkrečia ir kintančia laikui bėgant socialine – ekonomine sistema. Tai reiškia, kad plėtra, kuri yra strategijos įgyvndinimo rezultatu, turėtų būti apibrėžta šiose srityse:

- Verslumas,
- Investicijos,
- Regioninė bendruomenė,
- Turizmas,
- Infrastruktūra.

Svarbiausias atliekamų monitoringo veiksmų tikslas yra apčiuopiamų Strategijos tikslų įgyvendinimo rezultatų gavimas. Šiam tikslui privaloma parengti keletą rodiklių, surenkančių strateginiame lygyje Strategijos įgyvendinimui skirtų veiksmų rezultatus.

Verslumo skatinimo ir plėtros įgyvendinimo vertinimas

Plačiąja prasme vertinimas yra susijęs su strategijos įgyvendinimu, jos įtakos visoms socialinio – ekonominio gyvenimo sritims apibrėžimu. Vertinimas taip pat turi atsakyti į klausimą, kiek strategija padeda įgyvendinti nubrėžtus tikslus, realizuoti nustatytų veiksmų seką.

Verslumo skatinimo ir plėtros strategijos veiksmų vertinimas bus paremtas trimis vertinimo rūšimis:

- **ex ante** vertinimas (vertinimas prieš įgyvendinimą) – naudojamas pradinės situacijos vertinimui, ar /kaip strategija veiks tikslines grupes, ar/ kaip prisidės prie strategijos teritorijos padėties pagerinimo;
- **ex tempore** vertinimas (įgyvendinimo metu) – atsako į klausimą, ar nubrėžti tikslai ir pradėti veiksmai juda teisingu keliu;
- **ex post** (vertinimas pasibaigus įgyvendinimui) – strategijos ilgalaikio poveikio tikslinėms grupėms vertinimas, vertinimas ar strategijos rezultatai yra patvarūs.

Strategijos poveikio Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajono savivaldybių ekonomikai srityje, strategijos vertinimas turi atsižvelgti į šiuos aspektus:

- Verslumo ir savarankiško darbo augimą;
- Investicijų kiekio padidėjimą;

- Gyventojų identifikacijos su Punsko valsčiumi ir Kalvarijos bei Lazdijų rajono savivaldybėmis pojūčio augimą;
- Regioninio ženklo pozicionavimo laipsnis;
- Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajonų teritorijų konkurencingumo/patrauklumo augimą.

Ataskaitos

Monitoringo ataskaita yra svarbiausias Strategijos monitoringo ir vertinimo proceso dokumentas. Visi subjektai, dalyvaujantys Strategijos įgyvendinime, yra atsakingi už ataskaitų rengimą. Strategijos monitoringo ataskaita bus sudaryta kiekvieno partnerio ir perduota projekto Vadovų grupei. Tokia ataskaita, naudojant atitinkamus rodiklius, nurodys verslumo skatinimo ir plėtros strategijos realizavimo būklę. Atsižvelgiant į ataskaitą, bus atliekami atitinkami pataisymai, veiskmų modeliavimas. Strategijos monitoringo ataskaita bus rengiama kas ketvirtį, iki sekančio mėnesio pabaigos. Pagrindinis monitoringas bus atliekamas pirmaisiais kalendoriniais metais. Dalinės ataskaitos, parengtos atitinkamų partnerių ir kitų, iš esmės susijusių su strategijos realizavimu, subjektų, bus perduodamos kiekvieno partnerio įstaigoms.

Monitoringo ataskaitos turi būti patvirtintos Projekto vadovo. Pagal informaciją, kuri yra pateikta ataskaitose, Vadovų grupė imsis veiksmų, kurių tikslas yra konkrečių pažeidimų pašalinimas.

Monitoringo ataskaitos pagrindu bus siūloma atnaujinti Punsko valsčiaus, Kalvarijos ir Lazdijų rajono savivaldybių verslumo plėtros ir skatinimo strategiją, tame tarpe ir strategijos veiklos laikotarpio pratesimą vėlesniems metams. Jei bus pratestas strategijos įgyvendinimo laikotarpis, tuo atveju analogiškai bus pratęstas monitoringo ir vertinimo veiksmų atlikimo laikotarpis.

Monitoring and evaluation of implementation of the strategy

Monitoring and evaluation is an integral part of planning and strategic management. Strategy as a basic planning document should not be treated as a enclosed document which will be valid throughout the whole period of implementation. The current form of the strategy was shaped in certain social, economic and political conditions, which will vary. Therefore, achieving the objectives requires a systematic monitoring of internal and external changes. Considering an effectiveness of monitoring activities, it is necessary to create a certain mechanisms of control. This chapter describes such mechanism for monitoring and evaluating the objectives set out in the strategy.