

ŽALIASIS REGIONAS

Investicijų Tauragės regione skatinimas / tyrimo rezultatai ir įžvalgos



2025-02-12

TURINYS

1. Santrauka	3
2. Informacijos šaltiniai	4
3. Pagrindiniai atspirties dokumentai, juose keliami tikslai ir rodikliai	5
4. Regiono demografinės situacijos analizė	11
5. Augimo priežastys, struktūra ir iššūkiai	16
6. Investuotojų pritraukimo strategija	24
6.1. Investuotojų prioritetai ir sprendimų priėmimo kelias	24
6.2. Infrastruktūra	26
6.2 Veiklos (pradžios) lengvumas	27
6.3 Potencialūs prioritetai / įžvalgos	33
6.4 Strateginiai veiksmai ir priemonės	36

1. SANTRAUKA

- Tauragės regionas demonstruoja sparčią ekonominę plėtrą: kai kurie strateginiai dokumentai nebeatitinka faktiškai pasiektų rodiklių, o dalis plane numatytų tikslų jau įgyvendinti anksčiau nei planuota.
 - Didžioji dalis regiono pridėtinės vertės sukuriama nedidelės grupės stambių įmonių. Kaip sekasi konkrečioms įmonėms, taip sekasi regionui. Šis reiškinys reikšmingas sprendžiant regiono atsparumo ir įvairiapusiškumo klausimus.
 - Gyventojų senėjimas ir emigruojančių asmenų skaičiaus augimas kol kas nėra lemiantys neigiamus pokyčius, tačiau žemesnio išsilavinimo rodikliai gali tapti pagrindiniu ateities plėtros stabdžiu.
 - Egzistuoja gyventojų dalis, kuri dėl praeityje buvusių geopolitinių galimybių bei išsilavinimo stokos vis dar lieka „ekonominiame šešėlyje“.
 - Didesnis investicijų artimiausioje perspektyvoje proveržis įmanomas plečiantis ir investuojant regione jau veikiantiems verslams, kurių didžioji dalis turi esminių produktyvumo iššūkių (daugiausia dėl bendro apskrities gyventojų išsilavinimo lygio) bei kuria lokalią, žemą pridėtinę vertę.
 - Turizmo infrastruktūra ir jos plėtra bei ypač - įveiklinimas yra labai svarbūs tiek lankytojų srautams, tiek apskrities gyventojų pasiryžimui kurti naujas veiklas ar plėsti jau turimus verslus, artimiausiai perspektyvai numatytų priemonių regiono plėtros plane iš Tauragės+ strategijoje yra tikrai pakankamai, nebent papildomai svarstyti kritiškai turizmui svarbų savivaldybių dviračių takų tinklo fizinį sujungimą.
 - Investicinę aplinką apsunkina tai, kad nėra centralizuotos vieno langelio paslaugos, regioninės investicijų skatinimo strategijos bei informacijos apie potencialias teritorijas ir infrastruktūrą.
 - Ateities prioritetai apima strateginių institucinių struktūrų (investicijų biuro, infrastruktūros fondo), verslo ir savivaldybių bendradarbiavimo, naujų švietimo modelių diegimo ir regiono interesų valstybiniu lygiu atstovavimo iniciatyvas.
-

2. INFORMACIJOS ŠALTINIAI

Tyrimas pagrįstas viešai prieinamais duomenimis, giluminiais interviu ir strateginės sesijos su darbinės grupės nariais rezultatais. Viešai prieinami duomenys buvo renkami iš šių šaltinių:

- Valstybės duomenų agentūra
 - Investuok Lietuvoje
 - Investuotojų forumas
 - Lietuvos bankas
 - SCORIS
 - Lietuvosfinansai.lt
 - Registrų centras
 - rekvizitai.lt
 - Europos Komisija
 - Harvard Business Review
 - Gartner
 - Boston Consulting Group
 - Giluminiai interviu su verslo atstovais, suinteresuotosiomis šalimis, savivaldybių ir regiono plėtros tarybų atstovais
 - Interviu su Tauragės ir Jurbarko merais
-

3. PAGRINDINIAI ATSPIRTIES DOKUMENTAI, JUOSE KELIAMI TIKSLAI IR RODIKLIAI

Šio tyrimo rezultatai pradedami pristatyti pateikiant pagrindinį atspirties tašką ir analizės logiką. Tyrimas atskleidė teigiamų tendencijų Tauragės regionui, galinčių koreguoti tyrimo metu atliktų pokalbių, interviu ir strateginės sesijos metu pastebėtas neigiamas regiono atstovų nuostatas. Be to, tyrimo metu nustatyta naujų aspektų, iki šiol nepakankamai akcentuotų regiono strateginiuose dokumentuose, tačiau potencialiai keliančių grėsmių ateityje.

Tyrimo apimtis apėmė didelį kiekį statistikos, duomenų, strateginių dokumentų; šioje ataskaitoje pateikiami esminiai rodikliai, leidžiantys vertinti regione vykstančius procesus, jų pokyčius, taip pat daryti logines išvadas ir prognozes. Siekiant išvengti perteklinio informacijos dubliavimo, nepateikiami tie duomenys, kurie išsamiai aptarti kituose regionui aktualiuose strateginiuose dokumentuose.

Pagrindiniai tyrimo atspirties dokumentai:

- 2022–2030 m. Tauragės regiono plėtros planas
- Tauragė + funkcinės zonos strategija 2023–2029 m.

Atliekant analizę, dėmesys sutelktas į šiuose dokumentuose nurodytus tikslus, uždavinius ir rodiklius, tiesiogiai susijusius su regiono patrauklumo potencialiems investuotojams didinimu ir naujų, aukštesnę pridėtinę vertę kuriančių darbo vietų kūrimu.

3.1. 2022–2030 m. Tauragės regiono plėtros planas: keliami tikslai ir esama situacija

2022–2030 m. Tauragės regiono plėtros plane akcentuojamas aukštesnės pridėtinės vertės darbo vietų steigimo skatinimas. Dokumente pateikiami du esminiai siektini rodikliai (žr. Lentelė Nr. 1):

- 1) **Gyventojų užimtumo lygis.** Rodiklis parodo, kiek žmonių šiuo metu yra užsiėmę, įskaitant dirbančius pagal darbo sutartį, valdančius mažąsias bendrijas, ar vykdančius individualią veiklą pagal pažymą, ar įsigijusius verslo liudijimus.
- 2) **Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis, tenkanti vienam dirbančiajam per metus.**

Tauragės regiono plėtros plano tikslai buvo keliami dar 2019 m. galvojant apie tai, kad tikslų siekimas vyks dviem etapais. Pirmasis etapas truks trejus metus, pradedant 2022 m. ir baigiant 2025 m. Antrasis etapas: 2025-2030 m.

Lentelė Nr. 1. 2022–2030 m. Tauragės regiono plėtros plano pagrindinis tikslas ir rodikliai

Eil. Nr.	Regiono plėtros tikslai ir uždaviniai		Stebėsenos rodiklio tipas	Stebėsenos rodikliai			
	Tikslų ir uždavinių pavadinimai	Tikslų ir uždavinių kodai		Rodiklio pavadinimas (matavimo vienetai)	Pradinė reikšmė (metai)	Tarpinė siektina reikšmė (metai)	Galutinė siektina reikšmė (metai)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Skatinti aukštesnę pridėtinę vertę kuriančių darbo vietų steigimą	LT027-01	Poveikio	Gyventojų užimtumo lygis (15 – 64 metų) (procentai)	67,3 (2020)	68,7 (2025)	71,6 (2030)
			Poveikio	Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis pagal veiklos vykdymo vietą (nefinansinių įmonių), tenkanti vienam dirbančiajam per metus (tūkst. Eur)	14,4 (2019)	17,3 (2025)	24,4 (2030)

Dabartinės verslo skatinimo priemonės savivaldybėse orientuojamos į darbo vietų steigimą, tačiau nėra kriterijų, skirtų būtent aukštesnės pridėtinės vertės darbo vietų kūrimui. Tyrimo metu patvirtinta, kad strategiškai siekiama kurti aukštesnę pridėtinę vertę, tačiau realiai, tiek diskusijų strateginėje sesijoje, tiek interviu metu, nustatyta, jog verslo skatinimo programos nėra tiksliai pritaikytos šiam siekiui. Finansavimą gali gauti ir darbo vietos, kuriose kuriama minimali pridėtinė vertė ar mokamas minimalus atlyginimas, nes tokios darbo vietos atitinka bendruosius kriterijus.

Vertinant tikslų įgyvendinimą, pažymėtina, kad:

Pirmojo rodiklio – gyventojų užimtumo lygio didinimo – rėmuose numatoma, kad 2025 m. jis turėtų siekti 68,7 proc. nuo visų darbingų gyventojų. Turimi 2022–2023 m. duomenys rodo, jog rodiklis jau yra artimas šiai reikšmei, todėl tikėtina, kad 2024 m. jis bus dar aukštesnis. Vis dėlto lyginant su Lietuvos vidurkiu ar Vidurio ir Vakarų Lietuvos regiono užimtumo lygiais, Tauragės regiono užimtumo rodiklis už juos žemesnis, bei lenkia tik Utenos apskrities lygį. (žr. Lentelė Nr. 2)

Lentelė Nr. 2. Užimtumo lygis

	Užimtumo lygis proc.				
	2019	2020	2021	2022	2023
Lietuvos Respublika	73	71,6	72,5	73,8	73,2
Sostinės regionas	79,3	77,3	78,9	79,5	78,7
Vilniaus apskritis	79,3	77,3	78,9	79,5	78,7
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	70,3	69,2	69,8	71,3	70,7
Alytaus apskritis	70,3	66,9	70	71,5	68,3
Kauno apskritis	72,7	71,9	72,6	73,4	74,9
Klaipėdos apskritis	72,8	72,2	73,3	73,9	74
Marijampolės apskritis	66,2	62,8	63,8	68,3	67,1
Panevėžio apskritis	65,6	67,8	68,5	70,1	68,8
Šiaulių apskritis	68,9	69,1	70,1	69,7	68,6
Tauragės apskritis	69,2	67,3	66,9	71,1	68,3
Jurbarko r. sav.	62,9	62,1	61,8	65,5	65,7
Pagėgių sav.	78,1	70,5	67,9	69,9	73,1
Šilalės r. sav.	75,3	69,1	71	83,7	72,4
Tauragės r. sav.	68,1	69	67,7	67,3	66
Telšių apskritis	73,5	69,9	66,3	70,5	69,5
Utenos apskritis	66,1	61,7	61,4	63,6	58,9

Tyrimo rémuose iškeltas klausimas - jei Tauragės regiono gyventojų užimtumo lygis Lietuvos mastu yra mažesnis, kokia yra užimtumo lygio struktūra ir kas tai sąlygoja.

Pirmoji prielaida – užimtų gyventojų skaičių įtakoja regiono demografinė situacija, susijusi su visuomenės senėjimu, pakitusia demografinė struktūra, gyventojų išsilavinimu, nedarbo lygiu ir tuo pačiu mažesniu darbingo amžiaus ar gebančių dirbti gyventojų skaičiumi. Ši prielaida bus analizuojama tyrimo dalyje „3. Tauragės regiono demografinės situacijos analizė“.

Kalbant apie antrąjį rodiklį – kuriamą pridėtinę vertę gamybos sąnaudomis, tenkančią vienam dirbančiajam, – nustatyta, kad Tauragės apskrities rezultatai 2023 m. net 32 proc. viršijo siektiną 2030 m. reikšmę (žr. Lentelė Nr. 3). 2023 m. pasiektas rodiklis (32 255 eurų) gerokai pranoksta iš anksto planuotą 24 400 eurų vertę. Tai reiškia, jog planuojant šį rodiklį nebuvo įvertintas realus regiono augimo potencialas. Šiuo metu Tauragės apskritis pagal pridėtinės vertės apimtį vienam dirbančiajam užima penktą vietą Lietuvoje ir nusileidžia tik Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Telšių apskritims. Verta pabrėžti, kad jau pirmaisiais plano įgyvendinimo metais – t.y. 2022 m. – rodiklis buvo didesnis, nei 2030 m. tikslas.

Lentelė Nr. 3 Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis darbuotojui

	Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis darbuotojui, per metus, Eur							
	2019	2020	2021	2022	2023	2030 tikslas	Vieta, 2023 m.	vs LT vidurkis
Lietuvos Respublika	20 925	22 553	26 211	31 754	32 989			
Sostinės regionas	22 437	23 890	27 663	32 658	34 507			
Vilniaus apskritis	22 437	23 890	27 663	32 658	34 425		3	104,35%
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	19 795	21 542	25 094	31 035	31 771			
Alytaus apskritis	16 159	18 922	20 530	24 390	25 670		9	77,81%
Kauno apskritis	20 613	23 027	27 387	33 045	32 550		4	98,67%
Klaipėdos apskritis	25 682	27 370	30 637	36 848	37 266		2	112,96%
Marijampolės apskritis	15 685	18 220	20 747	25 051	29 295		6	88,80%
Panevėžio apskritis	17 230	18 824	20 133	25 652	26 538		7	80,44%
Šiaulių apskritis	16 802	19 261	21 065	25 495	26 144		8	79,25%
Tauragės apskritis	14 712	17 089	19 855	26 495	32 255	24 400	5	97,78%
Telšių apskritis	22 614	17 527	28 134	42 673	44 583		1	135,14%
Utenos apskritis	13 850	15 556	17 177	20 828	23 515		10	71,28%

Tauragės apskritis per pastaruosius metus yra greičiausiai ir labiausiai auganti apskritis visoje Lietuvoje. Jeigu lyginti ne absoliučius skaičius, o augimo greitį, Tauragės apskritis greičiausiai vežasi Lietuvos vidurkj. Ir tai vyksta metai iš metų. (žr. Lentelė Nr. 4)

Lentelė Nr. 4

	Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis darbuotojui, pokytis vs ankstesni metai					
	2020	2021	2022	2023	vs 2019	Vieta
Lietuvos Respublika	8%	16%	21%	4%	57,66%	
Sostinės regionas	6%	16%	18%	6%	53,79%	
Vilniaus apskritis	6%	16%	18%	5%	53,43%	9
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	9%	16%	24%	2%	60,50%	
Alytaus apskritis	17%	8%	19%	5%	58,85%	5
Kauno apskritis	12%	19%	21%	-1%	57,91%	6
Klaipėdos apskritis	7%	12%	20%	1%	45,11%	10
Marijampolės apskritis	16%	14%	21%	17%	86,78%	3
Panevėžio apskritis	9%	7%	27%	3%	54,02%	8
Šiaulių apskritis	15%	9%	21%	3%	55,60%	7
Tauragės apskritis	16%	16%	33%	22%	119,24%	1
Telšių apskritis	-22%	61%	52%	4%	97,15%	2
Utenos apskritis	12%	10%	21%	13%	69,79%	4

Taigi antrasis plėtros plano rodiklis (pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis vienam dirbančiajam per metus) neturi jokio sąryšio su plane numatytais praktinėmis regiono pažangos priemonėmis. Augimas aiškintinas per keletą veiksnių, iš kurių vienas svarbiausių – didžiųjų verslo įmonių, veikiančių regione, plėtra ir sėkmingi rezultatai.

3.2. Tauragė + funkcinės zonos strategija 2023–2029 m.

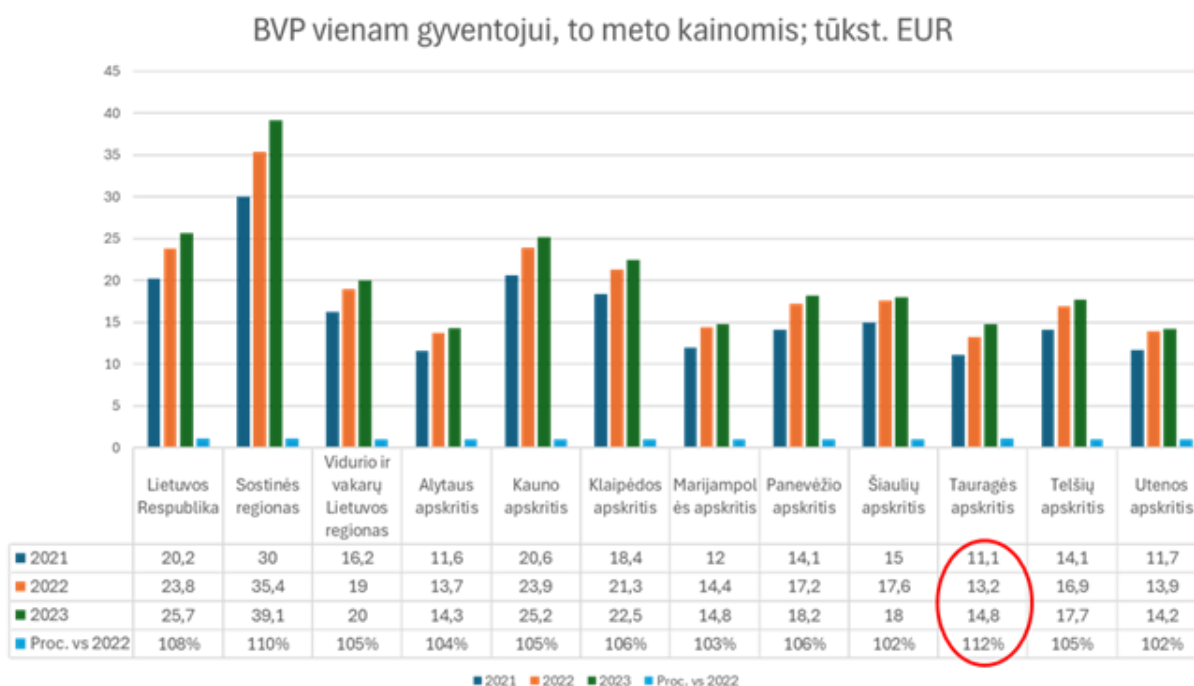
Tauragė + funkcinės zonos strategijoje 2023–2029 m. prioritetu įvardijamas savivaldybių konkurencingumas ir gyvenimo kokybės gerinimas, matuojamas pagal bendrojo vidaus produkto

(BVP) vienam gyventojui rodiklį (Žr. Lentelė Nr. 5). Tačiau faktinė 2023 m. BVP vienam gyventojui reikšmė (14 800 eurų) jau viršija strategijoje numatytus 2029 m. tikslus (žr. Lentelės Nr. 6), todėl galima daryti išvadą, kad išankstinis rodiklio reikšmės viršijimas reiškia, jog uždaviniai ir pasitelktos priemonės kurių įgyvendinimas ir lems strateginių tikslų pasiekimą, iš esmės nekoreliuoja su rodikliais, kuriuos pasitelkus norima vertinti ir suprasti, kaip regionui sekasi iš tiesų - tikslai iškelti, priemonių tikslams pasiekti yra daug, o norimas rezultatas yra pasiekiamas dar anksčiau, nei buvo imtasi jo siekti.

Lentelė Nr. 5. Tauragė + funkcinės zonos strategija 2023-2029 m. / Tikslas ir rodiklis

Tikslas (-ai)	Poveikio rodiklis (-iai)	Poveikio rodiklio (-ių) reikšmės		
		Pradinė	Tarpinė	Siekiamą
1	2	3	4	5
1. Didinti savivaldybių konkurencingumą ir gerinti gyvenimo kokybę	BVP vienam gyventojui, to meto kainomis (tūkst. Eur)	10,9 (2021 m.)	11,2 (2025 m.)	12 (2029 m.)

Lentelė Nr. 6. BVP vienam gyventojui to meto kainomis; tūkst. Eur



Siekiant tiksliau vertinti regiono investicinį patrauklumą bei kuriamą aukštą pridėtinę vertę, rekomenduojama atsižvelgti į šiuos rodiklius:

- Gyventojų skaičius
- Darbo vietų skaičius ir naujai sukurtų darbo vietų skaičius
- Užimtų gyventojų skaičius
- Vidutinis atlyginimas regione (neįtraukiant iš biudžetų finansuojamų darbuotojų atlyginimų)

Tai leistų siekti situacijos, kai gyventojai noriai pasilieka regione ar į jį atvyksta gyventi; darbo vietų skaičius auga; daugėja užimtų gyventojų – t.y. žmonės įsidarbina, steigia verslus, kuria vertę ir užsitikrina pragyvenimą; auga vidutinis atlyginimas taip indikuodamas augantį produktyvumą bei sukuriamą aukštesnę pridėtinę vertę.

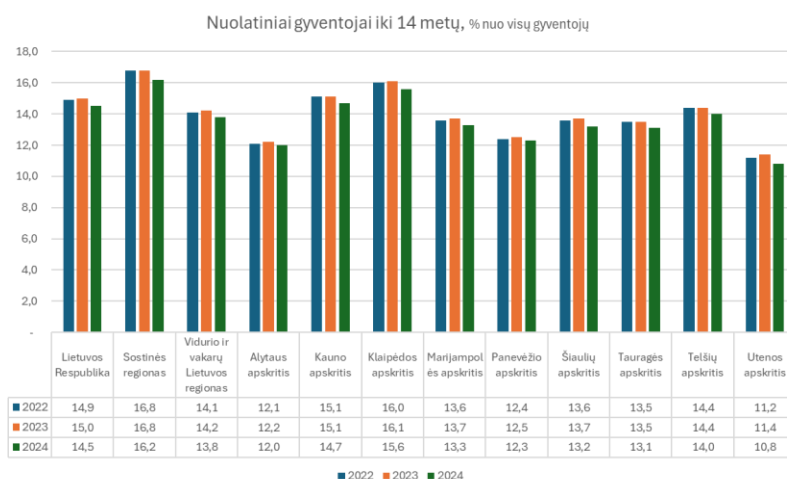
4. REGIONO DEMOGRAFINĖS SITUACIJOS ANALIZĖ

Demografinė situacija yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių potencialių investuotojų sprendimus. Interviu ir strateginėje sesijoje vyraujančios nuostatos teigė, jog Tauragės regione žmonės sensta, išvyksta, trūksta norinčių dirbti gyventojų. Siekiant patikrinti dokumento pradžioje iškeltą prielaidą, buvo vertinama regiono gyventojų amžiaus struktūra ir migracijos duomenys.

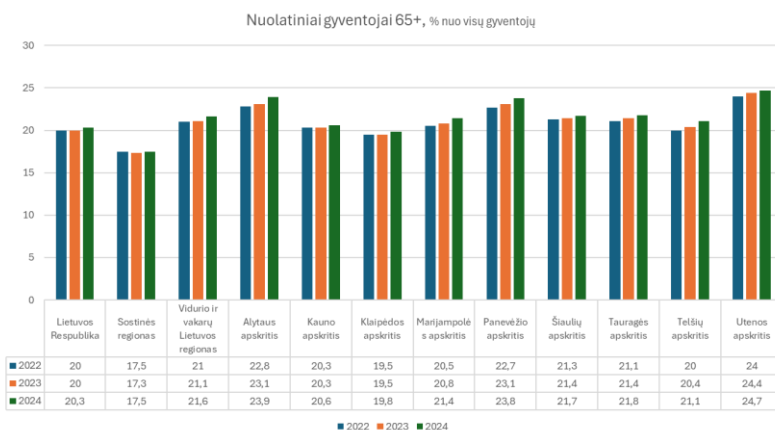
4.1. Gyventojų amžiaus struktūra

Jaunesnių nei 14 metų asmenų dalis mažėja visoje Lietuvoje, tad Tauragės apskrityje fiksuojama tendencija atitinka bendrą šalies kontekstą (žr. Lentelė Nr. 8). Vyresnių nei 65 m. asmenų dalies populiacijoje didėjimas taip pat stebimas visoje šalyje, išskyrus sostinės regioną (žr. Lentelė Nr. 9). Tačiau pastebėtina, kad 15–65 m. amžiaus gyventojų dalis Tauragės apskrityje pastaruoju metu išlieka stabili (žr. Lentelė Nr. 10). Tai leidžia daryti išvadą, kad darbingo amžiaus gyventojų potencialas kol kas nemažėja.

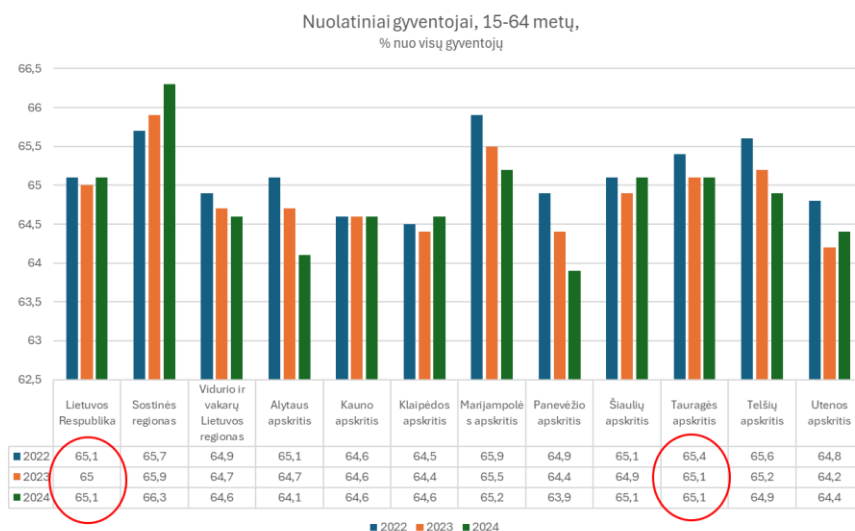
Lentelė Nr. 8 Gyventojai iki 14 metų



Lentelė Nr. 9. Gyventojai 65+



Lentelė Nr. 10. Gyventojai 15-64 m.



Vertinant bendrus ekonominius rodiklius (BVP ir pridėtinės vertės augimą), darytina išvada, kad pagyvenusių žmonių skaičiaus augimas kol kas neturėtų daryti neigiamo ekonominio poveikio Tauragės regionui. Pastebimas reikšmingas BVP ir pridėtinės vertės gamybos sąnaudomis augimas. Nors galima manyti, kad dalį šio augimo lėmė infliacija, visgi visi Lietuvos regionai susidūrė su panašia infliacijos įtaka, todėl vien tik šiuo paaiškinimu remtis nebeįmanoma.

Faktiniai duomenys rodo, kad darbingo amžiaus gyventojų dalis Tauragės apskrityje iš esmės atitinka Lietuvos vidurkį (žr. Lentelė Nr. 10). Todėl laikyti gyventojų senėjimą esmine dabarties problema nėra pagrindo; tai veikiau galima laikyti ateities grėsme, bet ne dabartiniu stabdžiu regiono plėtrai.

4.2. Gyventojų skaičius ir migracija

Taip pat tenka paneigti baimes ir pasiteisinimus, kad gyventojai išvyksta iš regiono. Vertinant gyventojų migracijos statistiką (žr. Lentelės Nr. 11-13). Nustatyta, jog mažėjantys gyventojų skaičiai praktiškai fiksuojami tik kaimiškose Tauragės apskrities vietovėse. Miestuose gyventojų skaičius išliko panašus, didėjo Jurbarko bei Pagėgių rajonų savivaldybėse. Nors šalies vidaus migracijos tendencijos veikia visus likusius regionus tik Vilniaus regiono naudai, bendra Neto migracija Tauragės apskrityje yra teigiama.

Bendra migracijos situacija šalyje iš dalies susijusi ir su geopolitiniais įvykiais, bei valstybės migracijos politika. Tai lemia praktiškai visų regionų gyventojų skaičiaus prieaugį. Tauragės apskrities gyventojų prieaugis didžiąja dalimi nulemtas regiono logistikos sektoriaus veiklos augimo, pritraukiant darbuotojus iš užsienio šalių (UAB „Manvesta“, UAB „GBY“, UAB „United transline“, UAB „Vitlaima“).

Darytina išvada, kad gyventojų skaičiaus susitraukimas Tauragės apskrityje yra vienas mažiausių Lietuvoje, tai kompensuoja jau antrus metus iš eilės teigiama gyventojų migracija į regioną.

Lentelė Nr. 11. Nuolatinių gyventojų skaičius

	Nuolatinių gyventojų skaičius, 2024 m. liepos 1 d. asmenys					
	Miestas ir kaimas	vs. 2022	Miestas	vs.2022	Kaimas	vs. 2022
Lietuvos Respublika	2 891 232	102%	1 981 880	102%	909 352	101%
Sostinės regionas	872 685	105%	693 950	105%	178 735	105%
Vilniaus apskritis	872 685	105%	693 950	105%	178 735	105%
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	2 018 547	101%	1 287 930	101%	730 617	101%
Alytaus apskritis	133 489	98%	78 639	98%	54 850	99%
Kauno apskritis	587 021	102%	404 218	100%	182 803	106%
Klaipėdos apskritis	342 033	104%	238 761	102%	103 272	107%
Marijampolės apskritis	134 070	98%	68 960	99%	65 110	97%
Panevėžio apskritis	207 905	98%	125 266	98%	82 639	98%
Šiaulių apskritis	268 329	102%	178 459	105%	89 870	97%
Tauragės apskritis	90 278	99,2%	41 337	102%	48 941	97%
Jurbarko r. sav.	25 277	102%	12 323	110%	12 954	95%
Pagėgių sav.	7 044	98%	1 772	101%	5 272	97%
Šilalės r. sav.	20 698	97%	4 548	96%	16 150	97%
Tauragės r. sav.	37 259	99%	22 694	100%	14 565	97%
Telšių apskritis	130 414	99%	79 294	100%	51 120	98%
Utenos apskritis	125 008	100%	72 996	101%	52 012	97%

Lentelė Nr. 12. Neto vidaus migracija, Lietuva, anksčiau registruoti asmenys

	Neto vidaus migracija asmenys				
	2019	2020	2021	2022	2023
Sostinės regionas	2 880	2 687	3 420	5 443	5 055
Vilniaus apskritis	2 880	2 687	3 420	5 443	5 055
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	-2 880	-2 687	-3 420	-5 443	-5 055
Alytaus apskritis	-293	-273	-539	-733	-808
Kauno apskritis	910	1 265	403	917	322
Klaipėdos apskritis	1 370	780	1 699	1 381	916
Marijampolės apskritis	-699	-696	-777	-859	-922
Panevėžio apskritis	-453	-425	-1 044	-1 574	-1 261
Šiaulių apskritis	-1 323	-1 596	-1 252	-2 034	-1 428
Tauragės apskritis	-908	-833	-784	-663	-453
Jurbarko r. sav.	-263	-237	-230	-68	1
Pagėgių sav.	-153	-102	-93	-90	-42
Šilalės r. sav.	-271	-234	-241	-331	-253
Tauragės r. sav.	-221	-260	-220	-174	-159
Telšių apskritis	-928	-606	-821	-1 198	-902
Utenos apskritis	-556	-303	-305	-680	-519

Lentelė Nr. 13. Neto visa migracija, Lietuva, visi asmenys

	Neto migracija asmenys				
	2019	2020	2021	2022	2023
Lietuvos Respublika	11 085	20 775	19 653	72 097	44 994
Sostinės regionas	7 493	9 171	11 092	34 102	21 515
Vilniaus apskritis	7 493	9 171	11 092	34 102	21 515
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	3 592	11 604	8 561	37 995	23 479
Alytaus apskritis	-142	315	-114	1 257	-37
Kauno apskritis	3 984	6 262	4 289	14 174	8 494
Klaipėdos apskritis	3 104	3 609	4 378	12 114	7 025
Marijampolės apskritis	-617	-23	-222	902	84
Panevėžio apskritis	-680	375	-744	987	-237
Šiaulių apskritis	64	802	1 943	5 306	4 785
Tauragės apskritis	-1 095	-456	-639	718	756
Jurbarko r. sav.	-296	-156	-118	499	920
Pagėgių sav.	-198	-95	-92	-24	-20
Šilalės r. sav.	-346	-134	-245	-168	-211
Tauragės r. sav.	-255	-71	-184	411	67
Telšių apskritis	-756	140	-489	863	307
Utenos apskritis	-270	580	159	1 674	2 302

4.3. Užimtumas ir nedarbas

Jau buvo paminėta (žr. Lentelė Nr. 2), kad užimtų gyventojų dalis Tauragės regione atsilieka nuo kitų apskričių ir šiuo rodikliu lenkia tik Utenos bei Marijampolės apskritis. Tačiau tai nėra paaiškinama didesniu nedarbo lygiu, nes nedarbo lygis Tauragės regione yra mažesnis nei Utenos, Marijampolės, Alytaus, Panevėžio, Šiaulių apskrityse ir yra artimas visos Lietuvos vidurkiui bei yra mažesnis nei viso Vidurio ir vakarų Lietuvos regiono vidurkis (žr. Lentelė Nr. 14).

Lentelė Nr. 14. Nedarbo lygis

	Nedarbo lygis, 15-74 metų amžius proc.		
	2021	2022	2023
Lietuvos Respublika	7,1	5,9	6,8
Sostinės regionas	4,8	4,5	4,9
Vilniaus apskritis	4,8	4,5	4,9
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	8,2	6,6	7,8
Alytaus apskritis	9,1	7,8	10,2
Kauno apskritis	6,7	5,3	5,4
Klaipėdos apskritis	7,7	5,9	6,6
Marijampolės apskritis	9,1	8,8	11
Panevėžio apskritis	11,1	9	8,6
Šiaulių apskritis	7,4	6,1	9,1
Tauragės apskritis	9,6	5,7	7,2
Telšių apskritis	7,7	4	6,9
Utenos apskritis	12,4	11,7	14,7

Taip pat, Tauragės apskritis pasižymi mažesniu nei visos Lietuvos bei Vidurio ir vakarų Lietuvos regiono vidurkiu savarankiškai dirbančių asmenų skaičiumi, skaičiuojant nuo visų užimtų gyventojų (žr. Lentelė Nr. 15). Nors šis rodiklis geresnis nei Telšių, Šiaulių, Panevėžio apskrityse, gyventojų verslumo lygį galima laikyti pakankamai vidutinišku ar vos žemesniu nei vidutiniškas. Pastebima pastovi visos Lietuvos tendencija, kad savarankiškai dirbančių asmenų daugėja visoje šalyje.

Lentelė Nr. 15. Savarankiškai dirbantys asmenys

	Savarankiškai dirbančių fizinių asmenų (be ūkininkų) ir savininkų skaičius asmenys						
	2019	2020	2021	2022	2023	% nuo užimtų	vieta
Lietuvos Respublika	192 607	200 806	215 128	239 384	257 315	17,9%	
Sostinės regionas	64 165	68 774	74 726	86 526	95 394	20,2%	
Vilniaus apskritis	64 165	68 774	74 726	86 526	95 394	20,2%	1
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	128 442	132 032	140 402	152 858	161 921	16,7%	
Alytaus apskritis	8 741	8 986	9 219	9 928	10 345	17,4%	4
Kauno apskritis	39 515	41 444	43 664	48 523	52 099	17,0%	5
Klaipėdos apskritis	23 583	24 911	27 276	30 545	32 654	19,4%	2
Marijampolės apskritis	8 042	7 872	8 258	8 698	9 236	14,7%	8
Panevėžio apskritis	12 787	13 120	13 843	14 542	15 024	15,5%	7
Šiaulių apskritis	14 997	15 167	16 416	17 542	18 438	14,6%	9
Tauragės apskritis	5 667	5 624	5 898	6 152	6 302	16,4%	6
Telšių apskritis	7 595	7 422	7 964	8 449	8 768	14,3%	10
Utenos apskritis	7 515	7 486	7 864	8 479	9 055	18,7%	3

Svarbu: Tauragės apskrityje esant sąlyginai žemesniam užimtumo lygiui, mažesniam nedarbo lygiui ir statistiškai žemesniam savarankiškai dirbančių fizinių asmenų lygiui, tuo pačiu išliekant stabiliai darbingo amžiaus asmenų daliai populiacijoje, galima daryti prielaidą, jog regione pakankamai ženklią dalį sudaro žmonės, kurie savo pajamas uždirba šešėlyje ir oficialiai neprisideda prie regiono oficialaus

ekonominio rezultato. Taip pat tai asmenys, kurie, tikėtina, piktnaudžiauja savo socialiniu statusu bei lygiai su visais naudojami viešąja infrastruktūra bei paslaugomis.

Tai netiesiogiai patvirtina didesnis nei daugelyje apskričių iš biudžetų finansuojamų darbuotojų skaičius Tauragės apskrityje (žr. Lentelė Nr. 16), bei pats prasčiausias visoje Lietuvoje dotacijų dalies savivaldybių pajamose rodiklis (žr. Lentelė Nr. 17). Kaip didžiausias kontrastas – Sostinės regionas, turintis didžiausią dalį iš biudžetų finansuojamų darbuotojų, ką sąlygoja didelis visos valstybės funkcijas aptarnaujančių žmonių skaičius. Tačiau Sostinės regionas turi ir vieną mažiausių dotacijų dalių savivaldybių biudžetuose.

Lentelė Nr. 16. Iš biudžetų finansuojami darbuotojai

Darbuotojų, finansuojamų iš biudžetų, skaičius asmenys			
	2023 metai	% nuo užimtų asmenų	vieta
Lietuvos Respublika	312,132	21,7%	
Sostinės regionas	132,771	28,1%	
Vilniaus apskritis	132,771	28,1%	10
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	179,362	18,5%	
Alytaus apskritis	10,79	18,2%	5
Kauno apskritis	58	18,9%	6
Klaipėdos apskritis	29,961	17,8%	4
Marijampolės apskritis	10,695	17,0%	2
Panevėžio apskritis	19,747	20,3%	8
Šiaulių apskritis	21,901	17,3%	3
Tauragės apskritis	7,287	19,0%	7
Telšių apskritis	10,055	16,4%	1
Utenos apskritis	10,925	22,6%	9

Lentelė Nr. 17. Dotacijų dalis savivaldybių pajamose

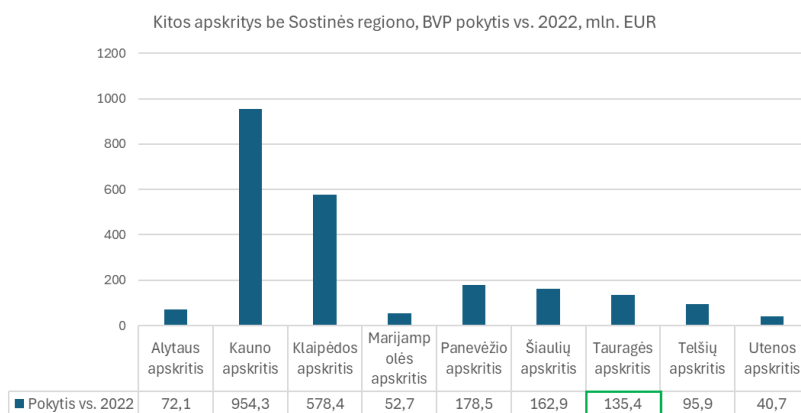
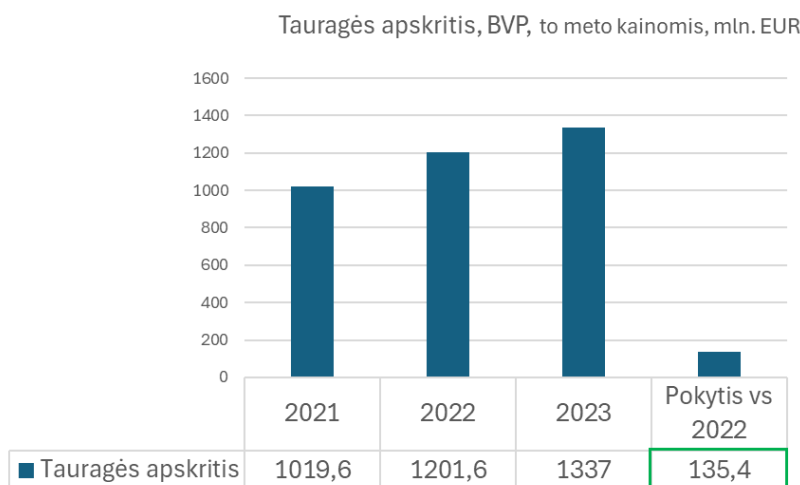
Dotacijos savivaldybių pajamose tūkst. EUR			
	2022	2023	% pajamose
Lietuvos Respublika	1 940 045	2 196 614	38%
Sostinės regionas	540 493	623 383	36%
Vilniaus apskritis	540 493	623 383	36%
Vidurio ir vakarų Lietuvos regionas	1 399 552	1 573 232	39%
Alytaus apskritis	92 050	102 366	39%
Kauno apskritis	380 216	414 863	36%
Klaipėdos apskritis	226 487	255 857	36%
Marijampolės apskritis	100 100	108 420	41%
Panevėžio apskritis	161 161	175 543	42%
Šiaulių apskritis	192 567	229 467	42%
Tauragės apskritis	70 372	91 040	46%
Jurbarko r. sav.	17 985	24 990	46%
Pagėgių sav.	6 945	9 075	47%
Šilalės r. sav.	17 184	17 542	41%
Tauragės r. sav.	28 257	39 433	48%
Telšių apskritis	90 162	102 153	40%
Utenos apskritis	86 438	93 522	37%

Taip pat pažymėtina, kad 2024 metų lapkričio mėnesio duomenimis, ūkio subjektai, turintys bent vieną darbuotoją, sudarė tik 46% nuo visų regione registruotų ūkio subjektų.

5. AUGIMO PRIEŽASTYS, STRUKTŪRA IR IŠŠŪKIAI

Tauragės apskritis pagal BVP augimą (žr. Lentelė Nr. 18–19) lenkia Marijampolės, Telšių, Alytaus ir Utenos apskritis.

Lentelės Nr. 18-19. BVP pokytis 2021-2023 m.: Tauragės apskritis; Kitos apskritys be Sostinės regiono



Pagrindinę regiono pridėtinę vertę kuria transportas, pramonė – ir ypač apdirbamoji gamyba, viešosios paslaugos ir žemės ūkis. Tai atsispindi esminėse ekonominės veiklos rūšyse, labiausiai įtakančiose regiono ekonominį rezultatą (žr. Lentelė Nr. 20). Tačiau galima teigti, kad regiono BVP rezultatus lemia konkrečių įmonių / siauresnių sektorių veiklos rezultatai vienais ar kitais metais. Pavyzdžiui gerus apdirbamosios gamybos rodiklius 2022 metais lėmė AB „Vilkyškių pieninė“ rezultatai, kurie tuo pačiu įtakojo prastesnius viso sektoriaus rezultatus 2023 metais. Prastesnis derlius ženkliai įtakojo žemės ūkio rezultatus 2023 metais, tačiau bendrą 2023 metų regiono augimą lėmė fenomenalus transporto įmonių augimas. Tai galima patvirtinti ir apžvelgiant materialinių investicijų to meto kainomis dydžius (žr. Lentelė Nr. 20.1). Net 73% visų materialinių investicijų regione atiteko didmeninės ir mažmeninės prekybos/transporto/apgyvendinimo ir maitinimo

paslaugų veikloms, o net 93% investicijų šioje ekonominės veiklos rūšių grupėje sudarė investicijos transporto sektoriuje. Tuo pačiu, žemės ūkyje, mažesnio derliaus metais (2023) ir materialinių investicijų lygis nepakito bei vos mažėjo.

Didžiausią augimą materialinių investicijų atžvilgiu 2023 m. pademonstravo viešasis sektorius, kas iš principo yra susiję su sėkmingai vystomais viešosios infrastruktūros projektais. Tačiau verta pabrėžti, kad turėtų būti tikimasi ženkliai didesnio sukuriamos bendrosios pridėtinės vertės augimo viešajame sektoriuje 2024 bei paskesniais metais, nes investicijų prieaugis kartais viršija sukuriamos pridėtinės vertės prieaugį ir reikalaus atsakymų ateityje - dėl investicijų tikslingumo. Nesant pakankamos investicijų grąžos tikslinga atsižvelgti ir į kitus netiesioginius parametrus – kaip gyvenimo kokybės lygis regione, tiesiogiai įtakojantis gyventojų migraciją, verslų gebėjimą plėstis – išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujų, net iš kitų regionų, investuotojų pasiryžimą ateiti į regioną dėl gerėjančios ar neprastėjančios demografinės situacijos.

Verta atkreipti dėmesį ir į dar vieną aspektą – kaip per pagrindinius sektorius yra pasiskirstę užimti regiono gyventojai. (žr. Lentelė Nr. 20.2). Ryškiausiai išsiskiria šios ekonominės veiklos rūšys ar jų grupės:

- Didmeninė ir mažmeninė prekyba; transportas; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla: daugiausiai nuolat užimtų gyventojų (25,3%), sukuriančių didžiausią regiono pridėtinės vertės dalį (36,5%). Būtent transporto sektorius yra šios grupės flagmanas, kurio rezultatai labiausiai esmingai įtakoja viso regiono ekonominius rodiklius.
- Viešasis valdymas ir gynyba; švietimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (kartu su privačiais ūkio subjektais): didžioji dalis pastoviai užimtų gyventojų šioje EVR grupėje – iš biudžetų finansuojami darbuotojai (7300 dirbančiųjų). Tai antra didžiausia užimtų gyventojų dalis regione tarp visų EVR grupių (22,5% nuo visų užimtų gyventojų), tačiau kol kas sukurianti neproporcingai mažiau pridėtinės vertės regione – tik 16,6%. Tai svarbu paminėti dėl jau dabar ženkliai išaugusių materialinių investicijų, kurių vertė ateityje bus daugiau pamatuojama per augančius viešosios infrastruktūros išlaikymo kaštus, bet ne sukurtos infrastruktūros ir joje dirbančių, ją aptarnaujančių žmonių sukuriamą realią ekonominę vertę.
- Žemės ūkis: šis sektorius pasižymi labai dideliu užimtumo sezoniškumu ir priklausomybe nuo gamtos sąlygų. Dėl gamtinių rizikų pastoviai užimtų gyventojų sektoriuje yra pakankamai mažai (~2500 dirbusių visą darbo dieną). Be to, ekstrapolijuojant kelis skirtingus duomenų šaltinius darytina išvada, kad dar bent 12.000 gyventojų būna įdarbinti sezoniškai ar nepilna darbo diena. Prastesniais metais sektoriaus užimtų gyventojų ir jų sukuriamos pridėtinės vertės santykis taptų neigiamas, tiesiogiai įtakojantis papildomą finansinę naštą viešajam sektoriui (nekeliamas darbo užmokestis nesukuria paskatų dirbti, arba keliamas darbo užmokestis vis tiek yra sezoninis bei mažina ūkių pelningumą bei ūkininkų ir jų šeimų sumokamus mokesčius). Visoje Lietuvoje stebima tendencija, kad užimtumas žemės ūkio sektoriuje drastiškai mažėja. Šiame sektoriuje užimtų gyventojų, ypač su žemesniu išsilavinimu, poreikis mažėja dėl diegiamų naujų žemės ūkio technologijų. Užimtų Lietuvos gyventojų dalis žemės ūkyje, lyginant su 2020 metais yra sumažėjusi 25%. Ir tai gali būti ir viena svarbiausių priežasčių gyventojų migracijai iš kaimiškų vietovių, renkantis kitus regionus, kuriuose yra didesnis nekvalifikuotos darbo jėgos poreikis.

Lentelė Nr. 20. Bendroji pridėtinė vertė pagal ekonomines veiklos rūšis

Tauragės apskritis, B1g Bendroji pridėtinė vertė to meto kainomis, mln. EUR					
		2022 m.	2023 m.	Pokytis vs 2022 m.	Pokytis vs 2022 m. %
VISO	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	1088,7	1203,9	115,2	11%
G_H_I	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; transportas; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	338,4	439,3	100,9	30%
O_P_Q	Viešasis valdymas ir gynyba; švietimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	173	199,5	26,5	15%
B_TO_E	Pramonė	209,8	204,9	-4,9	-2%
L	Nekilnojamojo turto operacijos	88,5	99	10,5	12%
C	Apdirbamoji gamyba	187	178,6	-8,4	-4%
F	Statyba	48,4	56,5	8,1	17%
A	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	170,8	132,4	-38,4	-22%
K	Finansinė ir draudimo veikla	8,8	15,7	6,9	78%
M_N	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; administracinė ir aptarnavimo veikla	18,7	22	3,3	18%
R_TO_U	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, namų ūkio reikmenų remontas ir kitos paslaugos	21,7	22,8	1,1	5%
J	Informacija ir ryšiai	10,6	11,8	1,2	11%

Lentelė Nr. 20.1. Bendroji pridėtinė vertė pagal ekonomines veiklos rūšis ir materialinės investicijos

		Tauragės apskritis, B1g Bendroji pridėtinė vertė to meto kainomis, mln. EUR				Materialinės investicijos, to meto kainomis, mln. EUR			
		2022 m.	2023 m.	Pokytis vs 2022 m.	Pokytis vs 2022 m. %	2022 m.	2023 m.	Pokytis vs 2022 m.	Pokytis vs 2022 m. %
VISO	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	1088,7	1203,9	115,2	11%	163	242,3	79,3	48,7%
G_H_I	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; transportas; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	338,4	439,3	100,9	30%	74,4	132,1	57,7	77,6%
O_P_Q	Viešasis valdymas ir gynyba; švietimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	173	199,5	26,5	15%	24	43,1	19,1	79,6%
B_TO_E	Pramonė	209,8	204,9	-4,9	-2%	35,1	38,3	3,2	9,1%
L	Nekilnojamojo turto operacijos	88,5	99	10,5	12%	12,5	5,3	-7,2	-57,6%
C	Apdirbamoji gamyba	187	178,6	-8,4	-4%	20,7	28,6	7,9	38,2%
F	Statyba	48,4	56,5	8,1	17%	3,7	3,7	0	0,0%
A	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	170,8	132,4	-38,4	-22%	7,4	7,34	-0,06	-0,8%
K	Finansinė ir draudimo veikla	8,8	15,7	6,9	78%	0	0	0	0,0%
M_N	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; administracinė ir aptarnavimo veikla	18,7	22	3,3	18%	0,7	4,2	3,5	500,0%
R_TO_U	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, namų ūkio reikmenų remontas ir kitos paslaugos	21,7	22,8	1,1	5%	0,7	0,34	-0,36	-51,4%
J	Informacija ir ryšiai	10,6	11,8	1,2	11%	0,12	0,14	0,02	16,7%

Lentelė Nr. 20.2. Bendroji pridėtinė vertė pagal ekonomines veiklos rūšis ir tą vertę kurianti gyventojų dalis

		Tauragės apskritis, B1g Bendroji pridėtinė vertė to meto kainomis, mln. EUR				Gyventojai, apskrityje kuriantys pridėtinę, esminiai sektoriai		
		2022 m.	2023 m.	Pokytis vs 2022 m.	Pokytis vs 2022 m. %	Užimtų gyventojų sk.	% nuo visų užimtų gyventojų	Gyventojų sukuriama pridėtinė vertė sektoriuje, %
VISO	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	1088,7	1203,9	115,2	10,6%	38400	100%	100%
G_H_I	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; transportas; apgyvendinimo ir maistavimo paslaugų veikla	338,4	439,3	100,9	29,8%	9700	25,3%	36,5%
O_P_Q	Viešasis valdymas ir gynyba; švietimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	173	199,5	26,5	15,3%	8650	22,5%	16,6%
B_TO_E	Pramonė	209,8	204,9	-4,9	-2,3%	5100	13,3%	17,0%
L	Nekilnojamojo turto operacijos	88,5	99	10,5	11,9%	170	0,4%	8,2%
C	Apdirbamoji gamyba	187	178,6	-8,4	-4,5%	4400	11,5%	14,8%
F	Statyba	48,4	56,5	8,1	16,7%	1480	3,9%	4,7%
A	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	170,8	132,4	-38,4	-22,5%	2500 + 12000 *	6,5%	11,0%
K	Finansinė ir draudimo veikla	8,8	15,7	6,9	78,4%	120	0,3%	1,3%
M_N	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; administracinė ir aptarnavimo veikla	18,7	22	3,3	17,6%	360	0,9%	1,8%
R_TO_U	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, namų ūkio reikmenų remontas ir kitos paslaugos	21,7	22,8	1,1	5,1%	600	1,6%	1,9%
J	Informacija ir ryšiai	10,6	11,8	1,2	11,3%	60	0,2%	1,0%

Kiekviena iš regiono savivaldybių turi savo verslo flagmanus, nuo kurių veiklos rezultatų kardinaliai priklauso viso regiono kuriama bendroji vertė. (žr. Lentelės 21-24).

Lentelės Nr. 21-24. Didžiausios įmonės Tauragės apskrities savivaldybėse ir jų rezultatų dinamika

Didžiausios Tauragės sav. įmonės, 2023 m.						
Įmonė	Veikla	Darbuotojų sk.	Apyvarta 2022 m., mln. Eur	Apyvarta 2023 m., mln. Eur	Apyvartos pokytis vs. 2022 m.	
1	GBY, UAB	Krovininis kelių transportas	608	67	181,88	171%
2	United Transline, UAB	Krovininis kelių transportas	429	51	107,18	110%
3	Vitlaima, UAB	Krovininis kelių transportas	327	24,6	62,99	156%
4	MODEST, AB	Pieninių veikla ir sūrių gamyba	211	48,1	44,34	-8%
5	Jupiter Bach Lietuva, UAB	Kitų plastikinių gaminių gamyba	252	37,9	35,38	-7%
6	Kelmės pieninė, UAB	Pieninių veikla ir sūrių gamyba	20	31,06	34,6	11%
7	Gonas, UAB	Žuvų, vėžiagyvių ir moliuskų perdirbimas ir konservavimas	132	27,3	27,82	2%
8	Transeba, UAB	Krovininis kelių transportas	9	2,1	21,69	933%
9	KRISTENSEN & KRISTENSEN, UAB	Kitų baldų gamyba	217	17,7	14,67	-17%
10	Egersund Net, UAB	Virvių, lynų, virvelių ir tinklų gamyba	302	15,9	14,55	-8%

Didžiausios Jurbarko sav. įmonės, 2023 m.						
Įmonė	Veikla	Darbuotojų sk.	Apyvarta 2022 m., mln. Eur	Apyvarta 2023 m., mln. Eur	Apyvartos pokytis vs. 2022 m.	
1 Manvesta, UAB	Krovinių kelių transportas	2601	187,00	258,31	38%	
2 A. Žilinskio ir ko UAB	Kitų mašinų ir įrangos didmeninė prekyba	40	36,60	40,97	12%	
3 Elektra ir Co, UAB	Elektros sistemų įrengimas	2	25,50	35,83	41%	
4 Elmitra, UAB	Metalo dirbinių, dažų ir stiklo mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	27	12,10	17,01	41%	
5 Žilinskis RE, UAB	Komunalinių nuotekų statinių statyba	4	0,90	11,11	1134%	
6 Dainiai, UAB	Kiaulių auginimas ir penėjimas mėsai	109	9,20	10,99	19%	
7 Milsta, UAB	Gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyba	38	9,39	8,79	-6%	
8 REMITRANSA, UAB	Kita transportui būdingų paslaugų veikla	53	5,64	5,37	-5%	
9 Jurmesta, UAB	Gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyba	88	2,75	5,14	87%	
10 Projektai ir Co, UAB	Inžinerijos veikla ir su ja susijusios techninės konsultacijos	82	3,88	4,97	28%	

Didžiausios Pagėgių sav. įmonės, 2023 m.						
Įmonė	Veikla	Darbuotojų sk.	Apyvarta 2022 m., mln. Eur	Apyvarta 2023 m., mln. Eur	Apyvartos pokytis vs. 2022 m.	
1 Vilkyškių pieninė, AB	Pienių veikla ir sūrių gamyba	408	288,6	245,07	-15%	
2 MSK transportas, UAB	Krovinių kelių transportas	84	7,04	8,76	24%	
3 Žemės ūkio kooperatyvas "Lumpėnų Rambynas"	Mišrusis žemės ūkis	43	4,17	3,71	-11%	
4 VIGUSTA, UAB	Krovinių kelių transportas	34	2,33	2,62	12%	
5 Piktupėnai, ŽŪB	Mišrusis žemės ūkis	39	2,51	1,91	-24%	
6 Kalibrus, UAB	Gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyba	25	0,87	1,72	98%	
7 Glomus, UAB	Smėlio ir žvyro karjerų eksploatavimas; molio ir kaolino kasyba	2	0,17	1,48	771%	
8 Ūkininkų kooperatinė bendrovė "Šilgaliai Agro"	Mišrusis žemės ūkis	21	0	1,13		
9 Bona electrica, UAB	Baldų, apšvietimo įrangos ir kitų namų ūkio prekių mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	5	1,25	1,09	-13%	
10 Stoniškių žara, UAB	Mėsos ir paukštienos produktų gamyba	17	0,87	0,95	9%	

Didžiausios Šilalės sav. įmonės, 2023 m.						
Įmonė	Veikla	Darbuotojų sk.	Apyvarta 2022 m., mln. Eur	Apyvarta 2023 m., mln. Eur	Apyvartos pokytis vs. 2022 m.	
1 Jozita, UAB	Automobilių degalų mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	225	99	115,35	17%	
2 Šilalės mediena, UAB	Medienos pjaustymas ir obliavimas	157	64,9	41,64	-36%	
3 MARIJONAS, UAB	Gyvų gyvulių didmeninė prekyba	9	7,9	11,74	49%	
4 Raudoniai, UAB	Grūdų, neperdirbto tabako, sėklų ir pašarų gyvuliams didmeninė prekyba	43	11,3	9,69	-14%	
5 Eurobiuras, UAB	Laikraščių ir raštinės reikmenų mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse	92	7,75	8,15	5%	
6 Agroserviso kooperatyvas "Damaiva"	Medienos pjaustymas ir obliavimas	38	9,06	7,94	-12%	
7 Senoji kepyklėlė, UAB	Duonos gamyba; šviežių konditerijos kepinių ir pyragaičių gamyba	149	5,79	7,01	21%	
8 Avirginida, UAB	Mėsos perdirbimas ir konservavimas	21	5,77	5,65	-2%	
9 KVĖDARSTA, UAB	Gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų statyba	75	6,87	5,64	-18%	
10 Meduolis, UAB	Duonos gamyba; šviežių konditerijos kepinių ir pyragaičių gamyba	99	4,03	4,22	5%	

Galima teigti, kad Tauragės apskritis yra maždaug „40-ies ūkio subjektų apskritis“, kurioje:

- ~6.000 žmonių (18% nuo visų užimtų gyventojų) sukuria ~60% visos regione sukuriamos vertės;
- Likę 28.000 žmonių (82% nuo visų užimtų gyventojų) sukuria ~40% visos regione sukuriamos vertės;
- Iš likusių eliminavus iš biudžetų finansuojamus darbuotojus, sukuriančius ~17% visos vertės regione, išeina, jog didžioji masė užimtų gyventojų, t.y. ~20.000 žmonių (60% nuo visų užimtų gyventojų) Tauragės apskrityje sukuria tik 23% visos vertės.

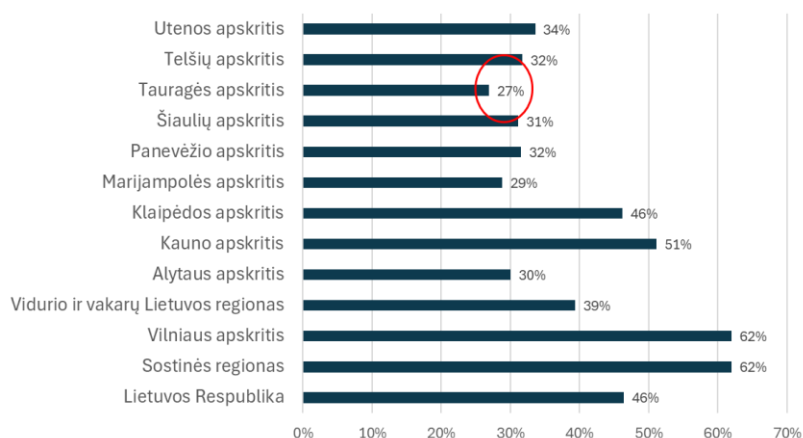
Akivaizdu, kad regione trūksta verslumo, nes atėmus didžiąsias regiono įmones ir viešąjį sektorių lieka lokalūs nedideli verslai, kuriantys lokalią pridėtinę vertę, susiduriantys su baime auginti verslą, nenorintys rizikuoti, susikoncentravę į vertės sau ir savo artimiausiai aplinkai sukūrimą.

Natūraliai kyla klausimas, kodėl taip yra, kad 60 % Tauragės apskrities gyventojų sukuria tik 23 % visos regione sukuriamos pridėtinės vertės, kai tuo tarpu pati Tauragės apskritis auga, pagal kai kuriuos rodiklius netgi sparčiausiai Lietuvoje, gyventojų skaičius apskrityje išlieka pakankamai stabilus, darbingo amžiaus žmonių dalis išlieka stabili. Ši disproporcija kelia nerimą ir reikalauja paaiškinimo, kodėl kritinė masė gyventojų negeba kurti pakankamai vertės sau ir visam regionui. Atsakymas slypi dar viename demografiniame rodiklyje – gyventojų išsilavinimo struktūroje, kuri yra vienas iš kritinių parametrų investuotojams ar jau regione veikiantiems ir norintiems augti verslams.

Statistiniai duomenys rodo, kad pagal gyventojų išsilavinimo lygį Tauragės apskritis tarp darbingo amžiaus žmonių turi mažiausią procentą aukštąjį išsilavinimą turinčių asmenų, kurie labiausiai tiesiogiai įtakoja aukštos pridėtinės vertės kūrimą ir jo kūrimo potencialą. Galima netgi daryti tokią bendrą prielaidą, kad didžiausiose apskrities įmonėse yra pritraukta didžioji dalis Tauragės regiono gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą. Žinoma, kad tos organizacijos samdo ir daug kitų darbuotojų, kaip vairuotojų ir techninių darbininkų, bet faktai rodo, kad didysis regiono verslas ir viešasis sektorius daugiausia ir pritraukia tų, kurie turi aukštą išsilavinimą (žr. Lentelė Nr. 25). Pagal Europos komisijos klasifikavimą:

Lentelė Nr. 25. Tauragės apskrities gyventojų dalis su AUKŠTU išsilavinimu, 25-64 metai, 2023 m.

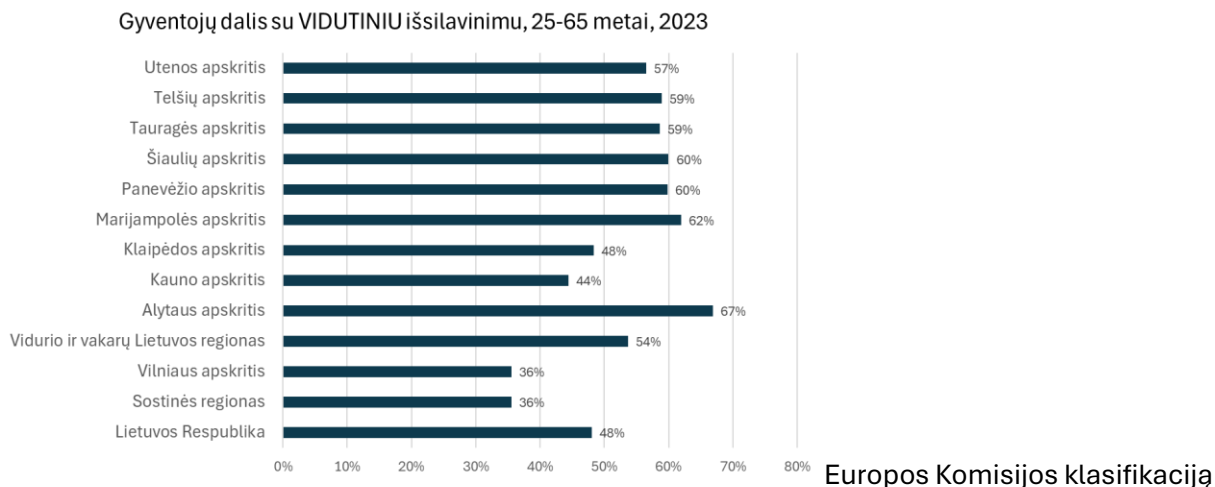
Gyventojų dalis su AUKŠTU išsilavinimu, 25-65 metai, 2023



Darbingo amžiaus regiono gyventojų su aukštu išsilavinimu dalis yra mažiausia Lietuvoje. Tai labiausiai įtakoja aukštos pridėtinės vertės kūrimo potencialą ir tiesiogiai susiję su labai žemu darbo jėgos produktyvumu regione.

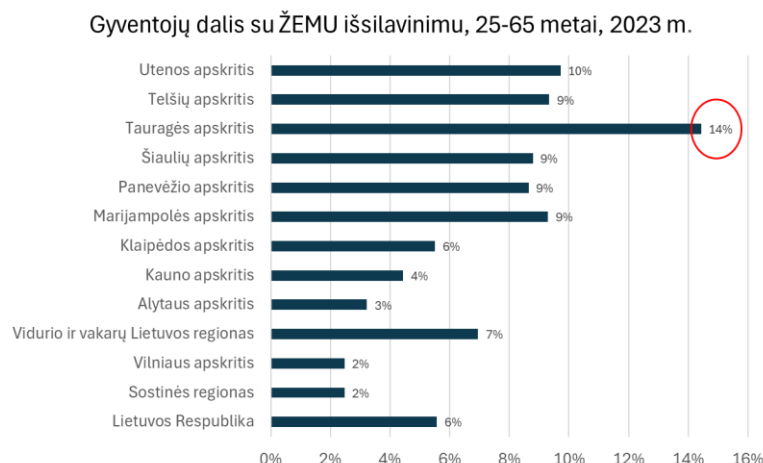
Analizuojant Tauragės apskrities gyventojų struktūrą pagal vidutinį išsilavinimą ir lyginant situaciją šalies mastu, matoma, kad darbingo amžiaus gyventojų su viduriniu ir profesiniu / specialybinu išsilavinimu skaičius viršija Lietuvos vidurkį, tokių gyventojų Tauragės apskrityje yra šiek tiek daugiau, nei turėtų būti, bet iš kitos pusės, apskritis nusileidžia tik Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionams (žr. Lentelė Nr. 26)

Lentelė Nr. 26. Tauragės apskrities gyventojų dalis su VIDUTINIU išsilavinimu, 25-64 metai, 2023 m.



Sudėtingiausia situacija yra su darbingo amžiaus Tauragės apskrities gyventojais, kurie turi žemą išsilavinimą. Tokių gyventojų apskrityje yra 2,3 karto daugiau nei Lietuvos vidurkis (žr. Lentelė Nr. 27). Tai leidžia suprasti, kodėl interviu ir sesijų metu buvo kalbama, kad regione nėra kam dirbti arba nėra kas nori dirbti, arba jeigu ir ateina dirbintis, tai nelabai kas nori tokius žmones priimti į darbą, nes jie nepasiryžę arba negebantys kurti tiek pridėtinės vertės, kad darbdavys norėtų jiems mokėti norimą atlyginimą.

Lentelė Nr. 27. Tauragės apskrities gyventojų dalis su ŽEMU išsilavinimu, 25-64 metai, 2023 m.



Aukščiau nurodyta situacija su gyventojų išsilavinimo struktūra Tauragės regione dar kartą patvirtina Tauragės apskrities savivaldybių situaciją, kurių pajamose dotacijos sudaro vos ne pusę visų gaunamų pajamų. Kadangi Tauragės apskritis turi didžiausią kritinę masę gyventojų su žemu išsilavinimu, negebančių kurti didesnės pridėtinės vertės, tai jie jos nekurdami ir negali gauti oraus atlyginimo, nes nėra darbdavių, kurie norėtų tą atlyginimą mokėti. Ir net jeigu ta žmonių dalis įsidarbina, tai dažnai neilgam, nes reikalavimai šiuolaikiniame versle jiems pasirodo per dideli, jie nesupranta darbdavio poreikių, dažnai galvoja, jog darbdavys neteisingai elgiasi, per daug reikalauja. Taip susikuria situacija, kai darbdavys nėra pasiryžęs tokiems darbuotojams mokėti didesnių atlyginimų nei šiai dienai tokiems žmonėms moka valstybė juos remdama, ir dažnai netgi daugiau, nei galėtų mokėti darbdavys. Kadangi žmonės yra viena iš pagrindinių dedamųjų verslo, investuotojų pritraukimui, atėjimui arba plėtrai, tai to žmogiškojo potencialo pradeda trūkti jau dabar, nes gyventojų išsilavinimo struktūra nėra tinkama ir negali atliepti ateities verslo poreikių.

Formuojasi du pagrindiniai iššūkiai:

- REGIONE JAU VEIKIANČIO VERSLO (ne didžiųjų įmonių) PRODUKTYVUMAS**, tiesiogiai susijęs ir su darbingo amžiaus gyventojų išsilavinimo lygiu;
- RIBOTAS SEKTORIŲ SKAIČIUS NAUJAI ATEINANTIEMS VESLAMS (dėl gyventojų išsilavinimo lygio), išskiriant šias regiono dabarties ir ateities stiprybes pagal sėkmingiausias veslo šakas ir tikėtina jose esančias kritines gyventojų kompetencijas:**
 - Gamyba (išvystytos pramonės teritorijos), ypač – maisto produktų gamyba,
 - Transportas/Logistika (Jurbarko r. – uosto projektas; Šilalės r. – teritorijos greta A1 greitkelio),
 - Aptarnavimo veikla / turizmo sektorius / prekyba (visas regionas),
 - Ateityje - žaliosios energijos gamyba (kaip daug vietos darbuotojų nereikalaujantis sektorius; visas regionas),
 - Ateityje – žemės ūkio produkcijos perdirbimas, esant plačiai prieigai prie regione užauginamos produkcijos, kuri dabar išvežama perdirbti į kitus Lietuvos regionus ar kaimynines šalis.

6. INVESTUOTOJŲ PRITRAUKIMO STRATEGIJA

6.1 INVESTUOTOJŲ PRIORITETAIR IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMO KELIAS

Investuotojų prioritetai ir vertinimas

Atlikus giluminius interviu su periodiškai į verslo plėtrą investuojančių verslų sprendimų priėmėjais bei remiantis pasaulinių tyrimų praktika, verta išskirti devynis kriterijus, kuriuos vertina ir kuriais vadovaujasi sprendimų priėmėjai, priimdami sprendimus kur ir kada investuoti (žr. Lentelė Nr. 27). Kalbant apie šalies ir konkretaus regiono pasirinkimą, svarbiausi yra mokestinis ir teisinis klimatas, investicijų dydis, veiklos pradžios terminai, infrastruktūros kaštai, galimos finansinės paskatos (ES, valstybės, regiono pagalba), logistika, komunikacijos bei komunaliniai kaštai ir, žinoma, darbo jėga.

Lentelė Nr. 27. Kriterijai renkantis ŠALĮ investicijoms, UŽSIENIO INVESTUOTOJAI



Prioritetai renkantis regioną yra sekantys: mokestinis ir teisinis klimatas, investicijų dydis ir veiklos pradžios terminai, veiklos infrastruktūros kaštai, ES finansavimas ir valstybės pagalba, Logistika, komunikacijos ir komunaliniai kaštai bei darbuotojai (žr. Lentelė Nr. 28). Kriterijai renkantis REGIONĄ investicijoms, VISI INVESTUOTOJAI).

Lentelė Nr. 28. Prioritetai renkantis REGIONĄ investicijoms, VISI INVESTUOTOJAI



Svarbiausi investuotojams yra trys/keturi (žr. Lentelė Nr. 29) nuo regiono priklausantys kriterijai. Pirmiausia veršlas vertina infrastruktūrą, į kurią gali ateiti ir kiek kainuos atėjimas bei veiklos pradžia, kaip greitai pradės atsipirkti investicijos, kaip bus galima lengvai pradėti veiklą ir, vienas iš kertinių kriterijų - žmonės. Iš vienos pusės žmonės yra darbo jėgos kaštai, iš kitos pusės – žmogiškasis potencialas, kuris kiek įmanoma greičiau kurs pridėtinę vertę.

Prisimenant Tauragės apskrities gyventojų bazę, kurioje vyrauja vidutinio ar žemo išsilavinimo asmenys, tai yra stabdis ir galimai priežastis, kodėl didžiųjų regiono kompanijų administracijos kuriasi didžiuosiuose miestuose. Kalbant apie regiono gyventojus, esminis kriterijus yra ne talentas, o išsilavinimo bazė. Galima sakyti, kad savivaldybės, valstybinės įmonės ir didžiosios regione veikiančios kompanijos sutraukia pagrindinę dalį aukštesnio išsilavinimo gyventojų.

Lentelė Nr. 29. TOP3 nuo regiono priklausantys kriterijai



Taigi, labiausiai investuotojams svarbūs, nuo regiono priklausantys, veiksniai:

1. **Infrastruktūra** (paruoštos teritorijos, pramonės parkai, komunikacijos, galimybė greitai įgyvendinti projektą).
2. **Veiklos pradžios terminai ir sąlygos** (kiek laiko užtruks projekto įgyvendinimas, kokiomis mokestinėmis sąlygomis bus galima vystyti veiklą apibrėžtą periodą)
3. **Galiojančios administracinės procedūros** savivaldybėse ir valstybės institucijose, kiek „namų darbų“ jau atlikta iš anksto).
4. **Darbo jėgos ištekliai** (kvalifikacija, išsilavinimas, kaštų lygis).

6.2. INFRASTRUKTŪRA

Analizuojant Tauragės apskrities infrastruktūrą ir kaip ją vertina regiono savivaldybės, galima teigti, kad Tauragės apskrityje dominuoja lokalus požiūris į dedikuotų pramonės zonų vystymą. Jos šiek tiek vystomos, tikintis pritraukti investuotojų. Tačiau jos vystomos kiekvienos savivaldybės atskirai. Pavyzdžiui, jeigu kas nors imasi privačios iniciatyvos ir padaro pramonės parką, tuomet savivaldybė atskiro pramonės parko jau nebevysto.

Savivaldybės yra susifokusavusios į viešosios infrastruktūros vystymą, todėl atsiranda kognityvinis disonansas, nes savivaldybės susikoncentruoja į rūpestį gyventojais, viešosios infrastruktūros vystymą, kaip pavyzdžiui, baseino statybos, tikintis, kad jis pagerins sąlygas gyventojams, sumažins norą išvažiuoti iš regiono. Kaip argumentus apie gyvenimo kokybę naudoja kamščių nebuvimą, greitesnę kasdienę logistiką, eilių į darželius nebuvimą, žaliąsias zonas, ekologiškumą Lietuvos kontekste. Visgi žiūrint iš investuotojų požiūrio kampo, noras ateiti į regioną nepadidėja, nes žmogus, kurį potencialiai būtų galima įdarbinti, yra laimingesnis dėl baseino mieste, tačiau turi žemą išsilavinimą ir negalės sukurti reikiamos vertės. Viešoji infrastruktūra yra sveikintina, tačiau ji koreliuoja su gyventojų pasitenkinimu, o ne jų gebėjimu kurti vertę, bei tik iš dalies didina regiono patrauklumą verslo investuotojams. Taigi, savivaldybės ir verslas susiduria su tuo, kad gyventojai su žemu išsilavinimu net nenori eiti dirbti, gauna pakankamai dideles pašalpas ir kompensacijas, turi naują baseiną, kurį gali lankyti su nuolaida, tad patys gyventojai yra laimingesni, gyvena ir maudosi baseine už valstybės pinigus, bet jie nėra tinkamas resursas verslui ir regionui konkuruoti.

Taip pat teritorijos ir pastatai, kurie nepriklauso savivaldybėms, apskritai nėra objektu dialogo su verslais, pačios savivaldybės nėra inventorizavę savo valdomo turto, jau nekalbant apie tai, ką savivaldybės teritorijoje galėtų pasiūlyti valstybė ar privatūs asmenys. Vienas iš VŠĮ Žaliosios regionas tikslų buvo turėti investicijoms parengtos arba potencialiai tinkamos infrastruktūros bazę – tai, ką Tauragės apskritis galėtų pasiūlyti į regioną ateinantiems verslams.

Savivaldybės turi bendrąjį biurokratinį požiūrį, galvodamos, kad verslo ketinimai investuoti, pirminiai investicinių sąlygų tyrimai, analizės, kokia yra aplinka daryti verslą, nėra savivaldybių kompetencijos objektai. Tyrimas atskleidė, ir tai buvo pasikartojantis dalykas visose savivaldybėse iš verslo perspektyvos, kad nėra aiškios verslui prieinamos paslaugos potencialiems investuotojams regione, kuri aptarnautų investuotojus ar norinčius plėstis regione verslus. Regione yra politinė gerų ketinimų atmosfera ir dalijimasis vietiniais kontaktas, tačiau nėra įrankių įgyvendinimui, kad galima būtų naviguoti verslą investuoti apskrityje ir vystyti joje. Tai regionui leistų pradėti konkuruoti su kitomis alternatyvomis tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse, suteiktų palyginamųjų argumentų, kad viešosios paslaugos verslui vystyti buvimas leidžia sklandžiau ateiti investuotojams.

Taigi, viešoji infrastruktūra prioritetiškai vystoma tik gerinant gyventojų gyvenimo kokybę (pvz., baseinai, parkai), tačiau nėra centralizuotos investicijų pritraukimo strategijos. Teritorijos ir pastatai, kurių savininkai yra privatūs asmenys ar valstybė, dažnai netampa derybų su potencialiais investuotojais objektu, nes savivaldybės neturi išsamios informacijos apie tokių objektų būklę ir pardavimo sąlygas.

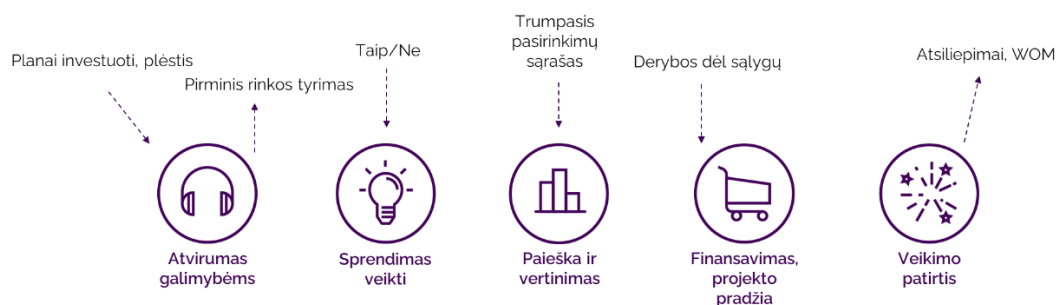
Taip pat nesukurta regioninio lygmens paslauga, kuri investuotojui teiktų visą reikalingą informaciją. Savivaldybės neturi parengtų „vieno langelio“ sprendimų ar mechanizmų, skirtų verslo plėtros sąlygoms įvertinti.

6.3. VEIKLOS (PRADŽIOS) LENGVUMAS

Viešosios paslaugos investuotojams, kurie domisi investavimo galimybėmis Tauragės apskrityje nebuvimas pradeda trukdyti pačiam investuotojų pritraukimui.

Dekonstruojame visą investuotojo kelią, analizuodami, kaip jis priima sprendimą investuoti, kaip po to jo investicijos yra daromos, nesvarbu tai būtų Tauragės apskrityje, arba kitur. Yra konkretūs investuotojų sprendimo priėmimo ir veikimo žingsniai, kuriuos jie visi pereina praeina (žr. Paveikslas Nr. 30).

Paveikslas Nr. 30. Investuotojo kelias



Visų pirma dažniausiai investuotojams apskritai sekasi vystyti verslą ir atsiranda pirminiai planai toliau investuoti ar plėstis tame pačiame regione, kitame regione ar net kitoje šalyje.

Tuomet, kai investuotojai, kaip sprendimų priėmėjai, priima sprendimą, kad tie ketinimai plėstis turėtų tapti realybe, jie tiria, kokios egzistuoja investavimo galimybės bei pradeda pirminį rinkos tyrimą, kur norimą veiklą galėtų vystyti. Pirminis rinkos tyrimas investuotojus nuveda prie dviejų galimų sprendimų: investuoti arba ne. Pirminio rinkos tyrimo metu investuotojai gali paviršutiniškai tirti galimybes pasitelkdami paieškos sistemas, tačiau dažniau ieško sisteminės informacijos. Ir šioje vietoje regionai Lietuvoje ima konkuruoti ne tik tarpusavyje. „Investuok Lietuvoje“ kaip vieną iš savo strateginių tikslų šiandien dienai yra išsikėlusį tikslą aptarnauti ne tik užsienio investuotojus, kurie nori investuoti Lietuvoje, bet aptarnauti bet kokį investuotoją, kuris galvoja apie investicijas Lietuvoje. Tai reiškia, kad ir Lietuvos verslas arba instituciniai investuotojai, kurie turi finansinių galimybių ir ieško, kur investuoti Lietuvoje, gali būti aptarnauti „Investuok Lietuvoje“ investicijų bet kuriose teritorijose klausimu.

Pirminis rinkos tyrimas investuotojui atsako į klausimą, ar apskritai pradėti procesą, ar iš viso yra galimybių. Jeigu galimybių nėra, investuotojas nutraukia procesą. Jei galimybių yra ir investuotojas priima sprendimą toliau tęsti investicijų klausimą, jis pradeda rimtą paiešką, kuomet

jau rengiami verslo planai, skaičiuojama investicijų grąža ir atsipirkimo greitis. Šiame etape pradeda gimi detalūs planai ir atsiranda trumpasis pasirinkimų sąrašas, su potencialiomis šalimis, regionais, teritorijomis, kur tos investicijos gali nutikti. Tuomet jau vykdomi detalūs skaičiavimai, derybės dėl galutinių sąlygų siekiant užsitikrinti papildomą finansavimą, jeigu jo reikia. Suderintos sąlygos labai dažnai nulemia ir pačią investicinio projekto pradžią, po kurios einama į tiesioginį bendradarbiavimą su tuo regionu ar teritorija, kuri buvo išsirinkta.

Investuotojo sprendimą dėl veiklos pradžios ar plėtros regione stipriai lemia galimybė greitai ir sklandžiai gauti informaciją. Šiuo metu Tauragės apskrityje nėra vieningos viešosios paslaugos, galinčios sistemingai atsakyti į svarbiausius investuotojui kylančius klausimus. Verslas turi savarankiškai ieškoti informacijos, todėl, negaudamas aiškių duomenų apie galimas infrastruktūros, mokesčių, lengvatų ir finansavimo sąlygas, dažnai renkasi kitas alternatyvas – regionus ar valstybes, kur tokia informacija lengviau prieinama. Tuo pačiu, regionas pradeda nekontroliuoti situacijos pirminį rinkos tyrimą ir informacijos (dažnai ribotos) pateikimą perleisdamas institucijoms, tokioms kaip „Investuok Lietuvoje“, kurios suinteresuotos pritraukti investicijas į šalį, bet ne konkretų regioną ir savavališkai atmeta bei nepasiūlo daugelio regioninių alternatyvų. Taip formuojasi du investicinės aplinkos patrauklumo lygiai, vienas iš kurių šiai dienai yra visiškai nevaldomas (žr. Paveikslas Nr. 31)

Paveikslas Nr. 31. Patrauklumo investuotojams lygiai



- Lietuvos kaip šalies investicinis patrauklumas
- „Investuok Lietuvoje“ prioritetai lengviausiu ir greičiausiu būdu pritraukti investicijas, neatsižvelgiant į regioną. Laimi didieji regionai ir LEZ.



- Regiono investicinis patrauklumas
- Dažniausiai – nėra viešosios paslaugos, institucijos, skirtos investuotojams (aka „Investuok regione“), nėra akumuliuotos ir valdomos regioninės žinios
- Nėra vieningos skatinimo investuoti priemonių politikos (žemės, NT infrastruktūros plėtros mokesčių lengvatų, susietų su investicijos dydžiu, kuriamų darbo vietų skaičiumi)

Savivaldybėse egzistuoja požiūris, kad verslas iš valstybės ar savivaldybių tikisi tik finansinės paramos, tačiau, remiantis tyrimo duomenimis, investuotojui svarbiausia gauti vertingus duomenis ir matyti tarpusavyje suderintas verslo steigimo ar plėtros priemones. Esami verslo skatinimo fondai savivaldybėse dažniausiai siejami su bendrais darbo vietų steigimo kriterijais, tačiau nėra tikslingai pritaikyti projektams, kur būtų sukuriamos gerokai didesnę pridėtinę vertę generuojančios darbo vietos.

Vadinasi, regionui tenka užduotis užtikrinti „vieno langelio“ principą, suteikiant galimybę investuotojams ir esamiems verslams išsamiai įvertinti visą investicijų grandinę – nuo galimų sklypų, turto, komunalinių paslaugų ir bendrų infrastruktūros sąlygų iki valstybės ar ES paramos projektų.

Šiandien egzistuoja šie iššūkiai ir barjerai investuotojo kelio rėmuose:

- Regione ir atskirose savivaldybėse neegzistuoja viešoji paslauga investuotojams, padedanti pilnai įsivertinti veiklos pradžios/plėtos galimybes
- Nežinant pradinių galimybių ir sąlygų, verslui neįmanoma planuoti ateities investicijų dydžio, laiko sąnaudų, veiklos pradžios ir investicijų grąžos, todėl dažnai plėtra ar naujos veikos pradžia regione net nesvarstoma
- Egzistuoja klaidinantis požiūris, kad verslui iš savivaldybių (regiono) reikalingi tik pinigai, o ne kokybiška informacija apie prieinamas finansavimo ar fizinės plėtos, naujos veiklos pradžios galimybes
- Nėra tikslų ir kriterijų, koreliuojančių su strateginiais tikslais, jau egzistuojančioms verslo rėmimo iniciatyvoms.

Kas dar yra svarbu, ir kodėl rekomenduojame regionui turėti verslo aptarnavimo paslaugą, tai supratimas, kad norint pritraukti investuotojus, reikia praeiti ne vieną žingsnį (žr. Paveikslas Nr. 32). Iš esmės šiandien dienai pasaulis sukasi labai dideliu greičiu ir patys investuotojai susiduria su daugybe dirgiklių. Todėl mąstymas, kad tereikia tik paskelbti, jog esame atviri investuotojams, ir jie regioną pastebės bei juo susidomės, yra nebeteisingas.

Galime sakyti, kad šiai dienai pasaulis yra kaip keturių juostų greitkelis, ir jeigu investuotojai lekia ketvirta juosta 200 km/h greičiu, o regionas stovi šalikelėje ir nori juos sustabdyti pas save, kad pritraukti investicijas, tai reikia daryti sistemingai ir nuosekliai.

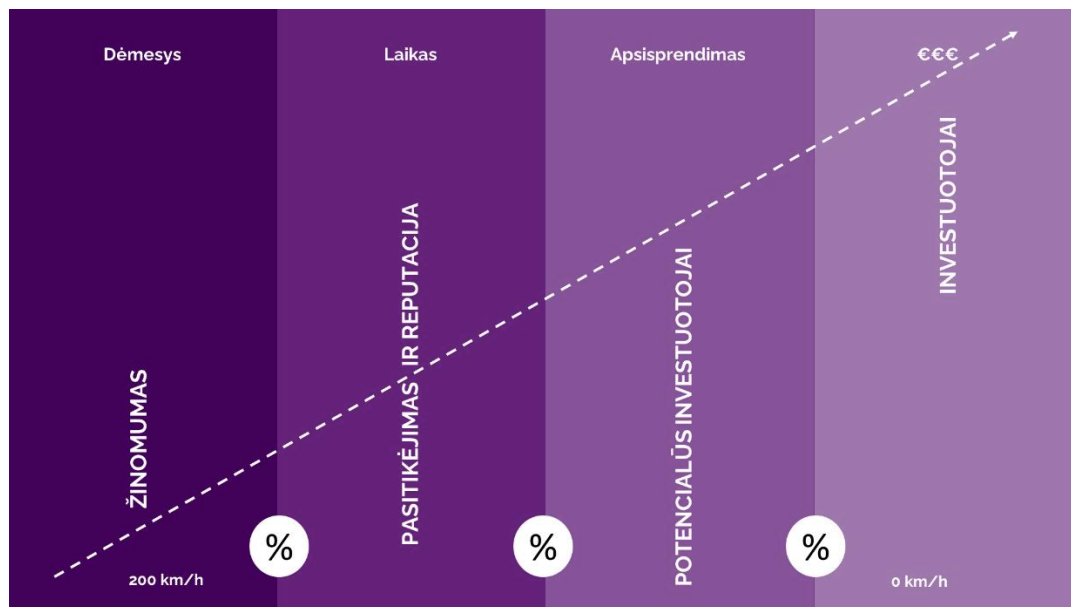
Svarbu suprasti, kad pasitelkiant marketingo ir komunikacijos priemones, galima daryti įtaką tik ketvirtoje juostoje – siekiant atkreipti potencialių investuotojų dėmesį į regioną didinant paties regiono žinomumą. Pasitelkiant rinkodaros priemones galima formuoti žinomumą, kad Tauragės regionas yra patrauklus investuotojams ir kviesti verslus kurtis jame.

Atkreipus investuotojų dėmesį svarbu, kad su jais būtų kokybiškai praleistas laikas – suteikiama aiški informacija, pateikiamas infrastruktūros galimybių, paskatų priemonių paketas, kuris leistų verslui, esančiam pirminio svarstymo etape, kurti pasitikėjimą regionu, kaip patrauklia vieta investuoti ir įtraukti regioną į svarstytinų galimybių sąrašą.

Kitas etapas – investuotojo navigacijos teigiamo apsisprendimo link etapas. Šiame etape potencialus investuotojas rimtai svarsto investicijų Tauragės regione scenarijų, lygina jį su kitais panašiais pasirinkimais (galbūt kitais regionais, o gal ir kitomis valstybėmis).

Šiame etape investuotojas priima sprendimą dėl investicijų, todėl svarbu padaryti reikiamą įdirbį, kad sprendimas būtų teigiamas Tauragės apskrities atžvilgiu. Papildomas įdirbis yra susijęs tiek su verslo aptarnavimu, tiek su pagalba susidėlioti finansinį scenarijų iki investicijų grąžos momento – tam reikia ir infrastruktūros, ir prognozių, kiek infrastruktūra gali būti papildomai įveiklinta, kokių gali prireikti papildomų investicijų, ar jas gali suteikti savivaldybė, ar tai jau kitų (pvz., ESO ar Via Lietuva) sprendimas, kokie yra galimi potencialūs darbuotojai, kokia yra laiko investicija jiems apmokyti ir kaip regionas gali prisidėti per tam tikrų bazinių žinių prizmę, ir pan.

Paveikslas Nr. 32. Investuotojų pritraukimo etapai



Įsivertinus ir padėjus investuotojui sprendimo priėmimo etape, nebūtinai visada sprendimas bus palankus – kitos šalys, regionai gali visgi ateiti su geresniais pažadais. Tačiau padarius šį darbą, regionas sukuria šansą būti svarstomas kaip viena iš alternatyvų, iki tol atkreipus į save investuotojų dėmesį, skyrus jiems laiko ir naviguojant link sprendimo priėmimo.

Pasitelkiant komunikaciją dėmesį atkreipti galima pakankamai greitai, tačiau labai svarbu, kad komunikacijos įrankiais duoti pažadai būtų vėliau patvirtinami regiono elgsena, konstruojant investuotojo lūkestį ir padedant jam sprendimo priėmimo. Kad sukonstruoti investuotojo lūkestį ir padėti jam priimti sprendimą, tam reikia įdirbio ir pasirengimo.

Tauragės regiono užduotis - visų pirma padėti verslui sužinoti ir kokybiškai įvertinti ateities veiklos pradžios ar plėtros galimybes. Apskritai pirmoji verslų patirtis tiesiogiai koreliuoja su jų apsisprendimu veikti ir priimti sprendimą, ar tame regione apsimoka ar neapsimoka vystyti verslą. Investuotojai net nepradeda svarstyti investicijų regione, jeigu nesužino apie tokią galimybę (nėra viešos informacijos ir žinomumo), neturi geros aptarnavimo patirties ir informacijos (turinio) sprendimo priėmimui arba tą turinį turi susikurti pats skirdamas papildomą perteklinį laiką ir pastangas analizuojant internetinius šaltinius, teisės aktus, Europos Sąjungos finansavimo galimybes, pjaustyti gyventojų duomenis bandant įvertinti žmoniškųjų išteklių bazę. Tas, kas pateikia geresnius įrankius ir informaciją, tas pritraukia daugiau investuotojų.

Nors Tauragės regionas neturi Laisvosios ekonominės zonos, jis tuo pačiu vis dar neturi konkuravimo turinio su kitomis Laisvosiomis ekonominėmis zonomis ir kitomis teritorijomis, kurios

turi vienokias ar kitokias lengvatas (investuotojai vertina žemės ir nekilnojamojo turto mokesčių lengvatas, ilgalaikius susitarimus, pelno mokesčio lengvatas).

SVARBU:

- Regiono užduotis – padėti verslui sužinoti ir kokybiškai įsivertinti ateities veiklos pradžios ar plėtros galimybes tiek infrastruktūros, tiek ir finansavimo (valstybinio, ES) kontekste;
- Verslų patirtis „galimybių studijų“ etape tiesiogiai koreliuoja su dalies jų apsisprendimu veikti – investuoti į veiklos pradžią ar plėtrą regione;
- Viešai nepristačius galimybių ir regiono intencijų, verslas net nepradeda svarstyti, nes neturi turinio svarstymui. Tuomet pasirinkimą diktuoja arba „Investuok Lietuvoje“, arba didesni regionai;
- Dabar nėra konkuravimo su kitų regionų LEZ / Pramonės parkais turinio.

Tauragės regiono galimi privalumai konkuruojant su didžiosiomis apskritimis: investuotojai vertina žemės ir NT mokesčių lengvatas LEZ principu, pelno mokesčio lengvatos (Tauragės regionas neturi) ir mažesnis vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (Tauragės pramonės parkas tai yra įvardinęs, bet iki šiol tai nebuvo pristatoma kaip alternatyva pelno mokesčio lengvatos nebuvimą kompensuoti per darbo užmokesčio fondą – pvz. pirmųjų metų išlaidas darbuotojams), papildoma regiono subsidija kuriamoms darbo vietoms, savivaldybių bendradarbiavimas pritraukiant ir atstovaujant investuotojus instituciniu vieno langelio principu, mažesni veiklos / infrastruktūros kaštai, regioninė ES parama (žr. Paveikslas Nr. 33).

Paveikslas Nr. 33. Veiklos (pradžios) lengvumas, 2

TAURAGĖS REGIONO GALIMI PRIVALUMAI konkuruojant su didžiosiomis apskritimis:



Teorinis scenarijus, kuris gali duoti didžiausią naują – Tauragės regionui pradėti konkuruoti su kitais regionais LEZ principu (žr. Paveikslas Nr. 34). Jei didieji regionai turi LEZ, kuris duoda vieno langelio principą, įsikūrimo greitį, pelno mokesčio lengvatas, NT ir žemės mokesčio lengvatas, neturi infrastruktūros plėtros mokesčio, Tauragės regionas irgi gali turėti vieno langelio principą, galimybių

bazę, kuri lemtų įsikūrimo greitį, mažesnį nei vidutinį darbo užmokestį (iš dalies dengia pelno mokesčio lengvatas, kurias taiko LEZ), NT ir žemės mokesčio lengvatas, regionines subsidijas kuriamoms darbo vietoms, neturėti infrastruktūros plėtros mokesčio.

Paveikslas Nr. 34. Konkuravimas LEZ principu

LEZ, DIDIEJI REGIONAI

- Vienas langelis
- Įsikūrimo greitis
- Pelno mokesčio lengvatos
- NT ir žemės mokesčio lengvatos
- Nėra infrastruktūros plėtros mokesčio

TAURAGĖS REGIONAS

- Vienas langelis
 - Įsikūrimo greitis
 - Mažesnis vidutinio darbo užmokesčio lygis
 - NT ir žemės mokesčio lengvatos
 - **REGIONINĖS SUBSIDIJOS KURIAMOMS DARBO VIETOMS**
 - Nėra infrastruktūros plėtros mokesčio
-

6.4 POTENCIALŪS PRIORITETAIR IR ĮŽVALGOS

Remiantis tyrimo išvadomis, Tauragės regionas laikytinas ~40 didžiųjų įmonių ir viešojo sektoriaus apskritimi. Didelę dalį rodiklių lemia būtent šių įmonių rezultatai. Gyventojų išsilavinimo lygis yra svarbiausias veiksnys, galintis neigiamai paveikti apskrities augimą. Ateities tvarus regiono augimas priklauso nuo to, kiek bus investuojama į kompetencijų plėtrą, profesinį rengimą ir mokymąsi visą gyvenimą, taip pat į infrastruktūros plėtrą kurtis automatizacija/robotizacija paremtai gamybai, turinčiai prieigą prie pakankamos energijos.

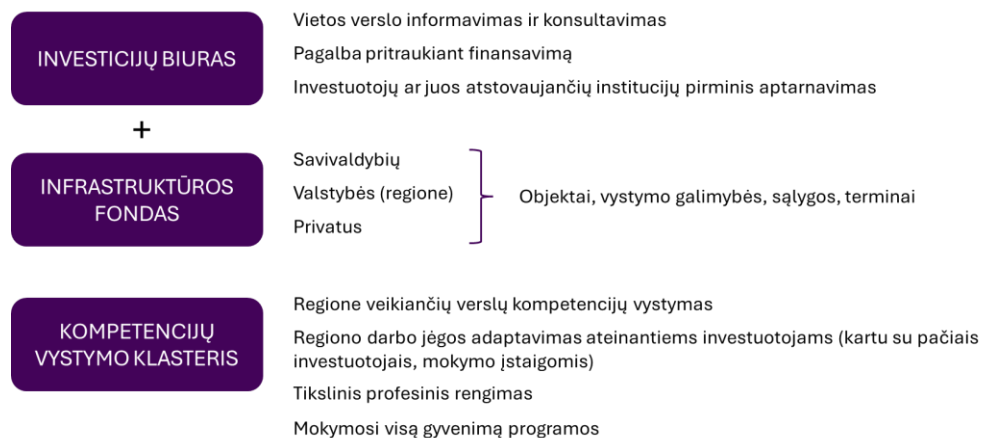
ARTIMIAUSIOS PERSPEKTYVOS PRIORITETAIR:

- „Žalioji regionas“, kaip savivaldybių bendro veikimo ir interesų įgyvendinimo ašis
- Investicinės – savivaldybių, valstybinės, privačios - infrastruktūros fondas (su vystymo sąlygomis ir terminais)
- Investicijų pritraukimo „Greitasis koridorius“ (viešosios paslaugos principai, resursai, procesai)
- Regione jau veikiančio verslo investicijų skatinimas, darbo vietų kūrimo rėmimo principai ir rodikliai
- Viešųjų pirkimų kriterijai, orientuoti į regiono verslus (pagrindžiant ESG principais)
- Švietimas: Profesinis rengimas, profesinių kompetencijų stiprinimas, orientuotas į ateinančio ir regione jau veikiančio verslo poreikius; bendras regiono gyventojų išsilavinimo lygio kėlimas; mokymosi visą gyvenimą infrastruktūra
- Regiono interesų valstybės lygiu atstovavimo institutas – proaktyvus bendras interesų atstovavimas ir santykių kūrimas su vykdomosios valdžios institucijomis ir valstybės įmonėmis

ESMINIAI PRIORITETAIR (žr. Paveikslas Nr. 35):

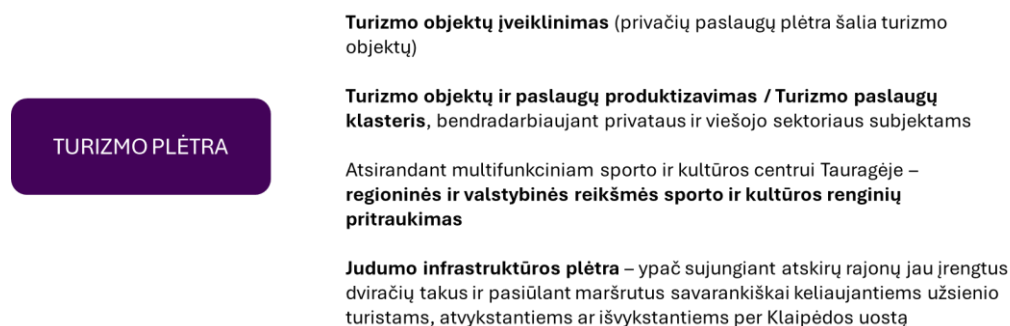
- Būtinai regione jau veikiančio verslo investicijų skatinimas, naujų darbo vietų kūrimo rėmimo principai ir rodikliai. Tikslas – regione veikiančio verslo produktyvumas.
- Investicijų pritraukimo „Greitasis koridorius“ (viešosios paslaugos principai, resursai, procesai) - vieninga regiono mokesčių lengvatų politika priklausomai nuo investicijų dydžio ir kuriamų darbo vietų skaičiaus; „atskiras langelis“ investuotojų aptarnavimui NUO-IKI
- Investicinės – savivaldybių, valstybinės, privačios - infrastruktūros fondas / duomenų bazė (su vystymo sąlygomis ir terminais).
- Naujų švietimo modelių diegimas, tiesiogiai įtakojantis ir gerinantis bendrą išsilavinimo ir kompetencijų lygį regione
- Regiono interesų valstybės lygiu atstovavimo institutas – proaktyvus bendras interesų atstovavimas ir santykių kūrimas su vykdomosios valdžios institucijomis ir valstybės įmonėmis („mažųjų Teltonikų“ atvejų švelninimas ar eliminavimas).

Paveikslas Nr. 35. Esminiai prioritetai

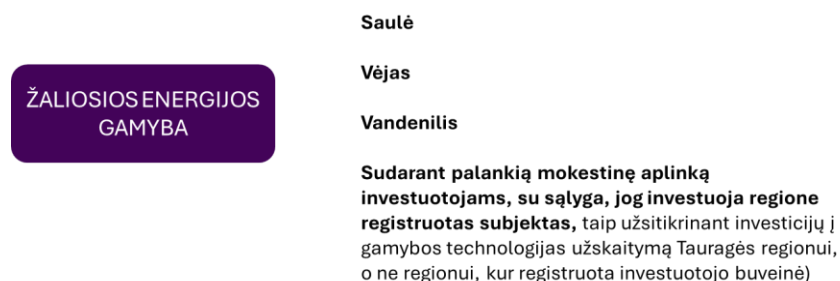


Ilgesnėje perspektyvoje rekomenduojama koncentruotis ir į turizmo sektoriaus plėtrą (žr. Paveikslas Nr. 36), žaliąją energiją (žr. Paveikslas Nr. 37), transporto bei logistikos infrastruktūrą (žr. Paveikslas Nr. 38) bei gamybos sektorių (žr. Paveikslas Nr. 39). Visa tai padėtų sustiprinti regiono konkurencingumą, pritraukti daugiau investicijų ir kurti palankesnę aplinką vietos gyventojams bei verslams (žr. Paveikslas Nr. 40).

Paveikslas Nr. 36. Turizmas



Paveikslas Nr. 37. Energija



Paveikslas Nr. 38. Transportas / logistika

TRANSPORTO /
LOGISTIKOS PROJEKTAI

Ypač Šilalės r. savivaldybės teritorijose, besiribojančiose ar artimose greitkeliui A1.

Tampant pigesne alternatyva krovinių vežėjams ir logistikos įmonėms, besiplečiančioms Tauragės ir Klaipėdos regionuose, tuo pačiu aptarnaujančioms krovinių srautus, atkeliaujančius ar išvykstančius per Klaipėdos uostą.

Jurbarko pramonės zona + Jurbarko uostas

Paveikslas Nr. 39. Gamyba

GAMYBA

Gamybos įmonių pritraukimas, išvystant bendrą vertės pasiūlymą investuotojams, nesvarbu ar tai būtų savivaldybei, valstybei, ar privatiems asmenims priklausančios teritorijos

Pirmas žingsnis galėtų būti jau dabar egzistuojančių savivaldybėms ar privatiems asmenims priklausančių pramonės parkų virsmas dalinėmis „LEZ teritorijomis“

Automatizuotos ateities gamybos su prieiga prie pakankamos žaliosios energijos, pritraukimas

Paveikslas Nr. 40. Strateginės sritys

VIEŠOJI PASLAUGA VERSLO PRITRAUKIMUI IR
VYSTYMIUI

„Investuok Tauragės regione“
Infrastruktūros fondas
Vieninga ir pamatuota paskatų verslui politika

IŠSILAVINIMAS IR KOMPETENCIJOS

Švietimo klasteris, orientuotas į regiono gyventojų gebėjimus kurti aukštesnę pridėtinę vertę

TURIZMAS IR INFRASTRUKTŪRA

Turizmo / Kultūros / Sporto klasteris
Pasiūlos produktizavimas ir kooperacijos

6.5. STRATEGINIAI VEIKSMAI IR PRIEMONĖS

Strateginis tikslas – kuo dažniau atsidurti investuotojų trumpajame pasirinkimų sąrašė, kai daromas sprendimas rinktis vieną iš kelių alternatyvų investicijoms. Tam reikalingas tiek pirminis, tiek po to – detalus – pasiūlymai, kuriuos investuotojas vertina skirtinguose savo sprendimų priėmimo kelio etapuose: 1) atliekant pirminį rinkos/rinkų/galimybių tyrimą, 2) pasirenkant regioną iš kelių galutinių alternatyvų. Abiem atvejais reikalingas pirminis bei antrasis - išsamus galutinis pasiūlymo turinys.

Pirminio pasiūlymo turinį sudaro regiono infrastruktūrinės galimybės, regiono suteikiamos ekonominės sąlygos (regiono paskatos / valstybės ir ES finansavimo šaltiniai), regiono duodamas pažadas ir vėliau – gebėjimas bendradarbiauti parengiant galutinį detalų investavimo scenarijų ir sąlygas.

Nr.	Priemonė	Detalizacija
1.	Vieno langelio principu veikiantis regiono „Investicijų biuras“	<p>Darinys, veikiantis viso regiono vardu ir priimančias visas potencialių investuotojų pirmines užklausas, teikiantis informaciją dėl investavimo sąlygų, valdantis ir papildantis prieinamos infrastruktūros duomenų bazę, teikiantis informaciją dėl finansavimo galimybių, suvedantis investuotojus su reikiamais partneriais, institucijomis ar kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Šis darinys dalyvauja ir tarpininkauja suteikiant detalią reikalingą informaciją investuotojui rengiant galutinį investavimo regione scenarijų. Taip pat „Investicijų biuras“ tampa informacijos šaltiniu apie galimus finansavimo, paramos šaltinius, infrastruktūrą regione jau veikiantiems ir norintiems augti verslams. Be to, ateityje šis darinys turėtų būti atsakingas už verslumo skatinimą, verslumo kompetencijų regione kėlimą; regiono komunikaciją investuotojams, dalyvavimą investuotojų renginiuose, įsitraukimą į kitas su investicinės aplinkos gerinimu susijusias iniciatyvas.</p> <p>Esminis tokio darinio poreikis – vieningos paslaugos verslui regione turėjimas, kurios tiesiog nėra. Norint pakviesti žaisti krepšinį reikia turėti krepšinio aikštelę. Norint pakviesti investuoti – reikia turėti kur pakviesti ir aptarnauti.</p>
2.	Infrastruktūros duomenų bazė	<p>Ilgainiui – išsami valstybei, savivaldybėms ar privatiems asmenims priklausančio ir potencialiai investuotojam tuo metu prieinamo turto (sklypai, pastatai) katalogas, skirtas integruotam investicijoms skirtos infrastruktūros valdymui.</p> <p>Būtų sveikintinas infrastruktūros segmentavimas pagal strategines regiono ekonominės veiklos rūšis ir sektorius: energijos gamyba, logistika, apdirbamoji gamyba (maisto, žemės ūkio produkcijos), turizmas ir aptarnavimas, žemės ūkis, kt.</p>
3.	Investuotojų pritraukimo politika ir sąlygos	<p>Visų regiono savivaldybių sutartos vieningos sąlygos į regioną ateinantiems investuotojams, apimančios NT ir žemės mokesčio lengvatas, regionines subsidijas kuriamoms darbo vietoms, infrastruktūros plėtros mokesčius, kitus mokesčius ir sąlygas. Gali būti nustatomi regiono įsipareigojimo laiptai priklausomai nuo galimybių ir planuojamų investicijų dydžio. Reikalinga tam, kad investuotojams būtų įmanoma palyginti regioną su kitomis svarstomomis alternatyvomis.</p>

Galutinį investavimo scenarijų rengia pats investuotojas, svarbu suteiktį visą reikalingą papildomą informaciją, dažniausiai susijusią su darbuotojų kompetencijomis, jų perkvalifikavimo, judumo galimybėmis, komunalinių kaštų prognozėmis ir pan. Ši funkcija išlieka „Investicijų biuro“ kompetencijoje.

Kadangi tiek regione, tiek visoje Lietuvoje yra skambių atvejų, kai potencialios investicijos stabdomos dėl valstybės institucijų lėto veikimo ar neveikimo, visam regionui reikalingas vienas institucinis darinys, gebantis atstovauti ir atstovėti regiono interesus potencialių investuotojų atėjimo projektuose.

Nr.	Priemonė	Detalizacija
4.	„Investicijų taryba“	Kelių aukščiausių politinį ir administracinį kreditą turinčių žmonių taryba, gal būt sudaroma regiono plėtros tarybos ir naudojama kaip aukštesnio lygmens oficialios įtakos ir regiono interesų atstovavimo priemonė tais atvejais, kai būtini greitesni sprendimai valstybės institucijų ir žmonių pusėje, bandant išvengti „regioninių Teltonikų“ atvejų. Viešą informacinį spaudimą ir atvejų viešinimą galėtų palaikyti „Investicijų biuras“. Tai ne proaktyvi, o reaktyvi rizikų valdymo priemonė bei dar vienas oficialus pažadas investuotojams, jog regionui rūpi juos prisitraukti ir egzistuoja realūs paruošti sprendimai veikti valstybinę biurokratiją.

Būtiną rizikų suvaldymas, susijęs su regiono gyventojų išsilavinimo baze. Šia problemą reikės spręsti tiek tiesiogiai, tiek partnerysčių pagalba. Tiesioginiai sprendimai reikalingi galvojant apie regione jau veikiančių verslų ir juose dirbančių gyventojų produktyvumą bei gebėjimus ateityje kurti didesnę pridėtinę vertę. Netiesioginiai sprendimai reikalingi kuriant partnerysčių tinklus, duodant pažadą darbuotojų parengimui / kvalifikacijos kėlimui / perkvalifikavimui pagal labiausiai besivystančių, perspektyviausių verslo sektorių poreikius ir ateinančių investuotojų poreikius.

Nr.	Priemonė	Detalizacija
5.	Regiono kompetencijų (švietimo) klasteris	1) Į potencialius investuotojus nukreipti veiksmai: kokybiškų regiono ir bet kur Lietuvoje veikiančių švietimo įstaigų partnerysčių puoselėjimas, skirtas regiono gyventojų reikiamų kompetencijų įgijimui ar kėlimui pagal nišinius investuotojo poreikius. Tai turėtų būti bendrai investuotojo/darbdavio ir regiono finansuojama iniciatyva – kaip regiono pažadas prisidėti prie aukštesnės pridėtinės vertės darbo vietų kūrimo orientuojantis į regione jau gyvenančius potencialius darbuotojus. Tai reiškia, kad išankstinių susitarimų dėka, galima greitai organizuoti ir pradėti trumpalaikes mokymo programas su kartinėmis mokymo įstaigomis. 2) Į regione jau veikiančius verslus / smulkiuosius verslininkus orientuotos ilgalaikės mentorystės ir verslumo ugdymo programos, skirtos didinti regione

		jau veikiančių verslų produktyvumą, mąstymą ir savivertę su tikslu, kad mažieji ir vidutiniai verslai būtų konkurencingesni, žengtų už regiono ribų ir nebijotų augti, daugiau rizikuoti ir kurti naujas darbo vietas. Tai vienas iš kertinių regiono uždavinių.
		„Investicijų biuras“ – kaip strateginis partneris

Tai yra pagrindinės priemonės, kaip regiono „namų darbai“, be kurių būtų sudėtinga eiti į viešąją erdvę ir inicijuoti pirminius, daugiau komunikacinius/rinkodarinius kontaktus su potencialiais investuotojais.

Startavus pirmosioms penkioms priemonėms, tampa aktualios sekančios:

Nr.	Priemonė	Detalizacija
6.	Regiono strateginės komunikacijos planas ir komunikacija	Strateginė komunikacija savyje turėtų apimti dvi pagrindines kryptis: 1) „Investicijų biuro“ ir jo valdomo infrastruktūros fondo – „vieno langelio“ galimybės žinomumui ir regiono intencijų potencialių investuotojų akyse parodymui, 2) Regiono pasiekimų ir sėkmės istorijų (gyventojų savivertei kelti ir pozityvių žinių masės kūrimui viešajai nuomonei formuoti) – nuo infrastruktūros projektų iki ekonominių rodiklių, valstybės reikšmės renginių viešinimo.
7.	Strateginis lankytojų srautų pritraukimas į regioną	Tai susiję su apgyvendinimo sektoriaus plėtra ir multifunkcinio sporto ir kultūros centro Taurag4je atidarymu. Reikalingas strateginis požiūris į infrastruktūros išnaudojimą, pritraukiant valstybinės ir tarptautinės reikšmės sporto ir kultūros renginius (sporto čempionatus, dainų šventes ir kt.), garantuojančius atvykstančių dalyvių ir lydinčiųjų asmenų srautus. Tam reikalingos išankstinės parengtos sąlygos ir susitikimai su sporto federacijomis, kultūros įstaigomis ir kitais. Tai svarbu ne tik turizmo skatinimui, bet ir gilesniam regiono pažinimui – tiems, kurie tik važiuodavo pro šalį. Svarbūs ilgalaikiai susitarimai ir renginių kalendorius.

Tyrimo metu nustatyta, kad regionas turi pasirengti tinkamai teikti centralizuotą paslaugą potencialiems investuotojams ir jau regione veikiantiems verslams, kad galėtų bent pradiniame etape būti konkurencingas su didžiaisiais regionais ir savarankiškai atstovauti save tokioms įstaigoms kaip „Investuok Lietuvoje“ užsiimant visai kitą poziciją investuotojų atžvilgiu ir einant kuo paprastesniu keliu pritraukiant investicijas į Lietuvą, o ne konkretų regioną. Tik užtikrinus bent minimalius pradinius regioninės viešosios paslaugos verslui/investuotojams reikalavimus ir susitarus dėl vieningos regiono politikos investuotojų atžvilgiu yra tikslinga pereiti prie strateginės komunikacijos etapų tam, kad regiono pastangos atkreiptų investuotojų dėmesį rinkodaros

priemonėmis konvertuotųsi į kokybišką duodamų pažadų išpildymą, aptarnavimą ir vedimą galutinių sprendimų investuoti regione link. Kuriant įvaizdį be pasiruošimo savo elgsena kokybiškai išpildyti duodamus pažadus, būtų sukelta grėsmė ilgalaikiai regiono reputacijai investuotojų tarpe. (žr. Paveikslas Nr. 41)

Paveikslas Nr. 41. (tik) Elgsena, atitinkanti formuojamą įvaizdį, kuria ilgalaikę teigiamą reputaciją



Pagrindiniai strateginiai žingsniai, norint atitikti bent minimalius investuotojų lūkesčius ir turėti pirminę pokalbių su jais iniciatyvą susiję su priemonėmis, kurių galutinis formatas, finansavimo šaltiniai priklausys nuo politinio sutarimo ir konsensuso. Teikti rekomendacijas dėl priemonių įgyvendinimo plano, biudžetų ar įgyvendinimo terminų būtų per ankstyva ir tikėtina neatitiktų nei suinteresuotųjų šalių lūkesčių, nei nuostatų bei interesų.