

PATVIRTINTA  
Visuotinio dalininkų susirinkimo  
2026 m. kovo 12 d.  
Protokolu Nr. DP-2

# VšĮ Žemaitijos verslo centro strateginis veiklos planas 2026-2030 m.



**TURINYS**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA.....                                                      | 3  |
| I SKYRIUS. MISIJA IR VEIKLOS PRIORITETAI.....                       | 4  |
| 1. VšĮ Žemaitijos verslo centro veikla.....                         | 4  |
| 2. VšĮ Žemaitijos verslo centro įstaigos organai.....               | 6  |
| II SKYRIUS. IŠORINIAI APLINKOS VEIKSNIAI.....                       | 7  |
| 1. Politinių ir teisinių veiksnių grupė.....                        | 7  |
| 2. Verslo duomenų analizė.....                                      | 14 |
| III SKYRIUS. VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIAI.....                        | 20 |
| 1. Infrastruktūra.....                                              | 21 |
| 2. Žmogiškieji ištekliai.....                                       | 22 |
| 3. Valdymo struktūra.....                                           | 22 |
| 4. Pareigybių ir etatų sąrašas.....                                 | 22 |
| 5. Finansinė būklė.....                                             | 23 |
| 6. Veiklos analizė.....                                             | 24 |
| 7. Dalininko lūkesčių raštas.....                                   | 26 |
| IV SKYRIUS. STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ..... | 30 |
| V SKYRIUS. VEIKLOS PLANO 2022-2025 ĮGYVENDINIMAS.....               | 31 |
| VI SKYRIUS. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS.....                         | 33 |

## SANTRAUKA

Šio dokumento tikslas – pateikti VšĮ Žemaitijos verslo centro 2026-2030 metų strategiją, apibrėžiančią įstaigos ilgalaikės veiklos kryptis ir prioritetus, atsižvelgiant į numatomus organizacinius, ekonominius ir socialinius pokyčius. Strategija paremta ateities siekiais, orientuotais į įstaigos vaidmens stiprinimą Telšių rajono verslo ekosistemoje, verslumo skatinimą, verslo konkurencingumo didinimą ir tvarios ekonominės plėtros užtikrinimą.

Strategijos rengimo tikslas – sistemiškai numatyti VšĮ Žemaitijos verslo centro strategines veiklos kryptis ir uždavinius, kurie sudarys prielaidas kryptingai ir nuosekliai įgyvendinti įstaigos misiją, siekti ilgalaikės vizijos bei užtikrinti efektyvų veiklos planavimą. Strategija grindžiama pagrindiniais veiklos principais – skaidrumu, partneryste, orientacija į klientų poreikius, inovatyvumu, tvarumu ir socialine atsakomybe.

## I SKYRIUS

### MISIJA IR VEIKLOS PRIORITETAI

Žemaitijos verslo centro misija – padėti įgyvendinti nacionalinės ir regioninės politikos tikslus didinant Telšių rajono patrauklumą verslo investicijoms, teikiant informacines ir konsultacines, biuro nuomos ir kitas paslaugas, reikalingas verslui kurtis ir įsitvirtinti rinkoje.

**VšĮ Žemaitijos verslo centro vizija** – Žemaitijos verslo centras – patikimiausias Telšių rajono savivaldybės instrumentas suteikiant kompleksinę ir kompetentingą pagalbą tvariam, socialiai atsakingam verslui, prisidedantis prie pagrindinės Telšių rajono idėjos įgyvendinimo.

Įgyvendindami viziją, vadovausimės pažangai svarbiomis vertybėmis. Tai:

- **Atvirumas** kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms.
- **Kūrybingumas** generuojant vertingas idėjas ir jas įgyvendinant, iššūkius vertinant kaip naujas galimybes savo sėkmei kurti.
- **Atsakomybė** už savo veiksmus, moralumas, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, Žemaitijos verslo centro bendruomene ir Telšių rajonu.

### 1. VŠĮ ŽEMAITIJOS VERSLO CENTRO VEIKLA

VšĮ Žemaitijos verslo centras yra ribotos civilinės atsakomybės, pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi VšĮ Žemaitijos verslo centro įstatais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų, kitais Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais.

Pagrindiniai VšĮ Žemaitijos verslo centro veiklos tikslai:

1. skatinti vietos verslumą: palaikyti ir motyvuoti verslininkus bei potencialius verslininkus Telšių regione, teikiant informaciją, patarimus ir konsultacijas, kaip pradėti ir vystyti verslą, organizuoti įvairius mokymus ir konsultacijas, susijusias su verslo valdymu, finansų valdymu, rinkodara, teisės klausimais, projektų valdymu ir darbo teise, padedant įmonėms augti ir plėstis;
2. ugdyti jaunimo verslumą: organizuoti programas ir iniciatyvas, skirtas jaunimui, siekiant ugdyti verslumo įgūdžius, skatinti kūrybingumą ir verslo idėjų kūrimą, taip pat suteikti galimybes jauniems žmonėms praktikuotis versle;
3. teikti verslo inkubavimo ir mentorystės paslaugas: kurti ir įgyvendinti inkubavimo programas naujai įsteigtoms ir jaunoms įmonėms, suteikiant biuro ar pagalbines patalpas bei / arba paramą verslo plėtrai, prisitaikant prie rinkos sąlygų ir inovatyvių sprendimų diegimo; skatinti verslininkus bendradarbiauti, keistis patirtimi ir kurti partnerystes su kitomis įmonėmis, investuotojais, mokslo institucijomis ir viešosiomis įstaigomis;
4. stiprinti Telšių rajono ekonomiką: skatinti verslo augimą ir plėtrą, prisidedant prie bendro Telšių rajono ekonomikos stiprinimo, darbo vietų kūrimo ir gyvenimo kokybės gerinimo, sudarant palankias sąlygas patalpų nuomai ir verslo bendruomenės telkimui.

Įstaiga, siekdama 1 veiklos tikslo, atlieka šias funkcijas:

- teikia informaciją apie verslo pradėjimo galimybes, teisinę aplinką, verslo formų pasirinkimą, leidimus, mokesčių sistemą, valstybės ir savivaldybės teikiamas paramos priemones;
- konsultuoja verslininkus ir potencialius verslininkus verslo plano rengimo, finansavimo šaltinių paieškos, investicijų pritraukimo, rinkodaros strategijų, veiklos organizavimo, personalo valdymo ir kitais verslo vystymo klausimais;
- organizuoja mokymus, praktines dirbtuves verslo valdymo, finansų valdymo, rinkodaros, projektų rengimo ir valdymo, teisinių klausimų, darbo teisės, skaitmenizacijos ir kitomis verslui aktualiomis temomis;
- konsultuoja asmenis, planuojančius pradėti verslą, padėti įvertinti verslo idėjos atsiperkamumą, parengti verslo planą ar veiklos strategiją;
- padeda užmegzti ryšius tarp verslininkų, investuotojų, institucijų, verslo organizacijų, mokslo įstaigų ir kitų partnerių;
- informuoja apie nacionalines ir tarptautines finansavimo programas, kvietimus teikti paraiškas, subsidijas, paramos fondus bei padeda pasirengti projektų paraiškas;
- organizuoja verslo bendruomenei skirtus renginius, diskusijas, verslo pusryčius, networking'o susitikimus ir kitas iniciatyvas, skatinančias bendradarbiavimą ir patirties mainus;
- renka informaciją apie verslo poreikius rajone, teikia pasiūlymus savivaldybei ir kitoms institucijoms dėl verslo aplinkos gerinimo;
- skleidžia informaciją apie verslumo skatinimo priemones, sėkmingus verslo pavyzdžius, organizuojamas veiklas ir galimybes verslui.

Žemaitijos verslo centras siekdamas 2 veiklos tikslo, atlieka šias funkcijas:

- organizuoja mokymus, seminarus ir praktines dirbtuves jaunimui verslumo, kūrybiškumo, verslo planavimo, finansinio raštingumo, rinkodaros ir projektų valdymo temomis;
- rengia ir įgyvendina ilgalaikes ar trumpalaikes programas, skirtas jaunimo verslumo kompetencijų ugdymui, verslo idėjų generavimui ir jų vystymui.
- konsultuoja jaunos žmones verslo idėjos vystymo, verslo modelio kūrimo, verslo plano rengimo, finansavimo šaltinių paieškos ir kitais verslo pradžios klausimais.

Žemaitijos verslo centras siekdamas 3 veiklos tikslo, atlieka šias funkcijas:

- sudaro sąlygas jaunoms įmonėms naudotis verslo centro biuro, gamybinėmis ar kitomis pagalbinėmis patalpomis bei reikalinga infrastruktūra verslo veiklai vykdyti;
- organizuoja mentorystės programas, kuriose patyrę verslininkai ar specialistai teiktų konsultacijas ir praktinius patarimus jaunoms įmonėms verslo vystymo klausimais.

Žemaitijos verslo centras siekdamas 4 veiklos tikslo, atlieka šias funkcijas:

- sudaro palankias sąlygas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams nuomotis biuro, gamybinės ar kitas verslo veiklai reikalingas patalpas bei naudotis verslo centro infrastruktūra;
- teikia informaciją ir tarpininkauja potencialiems investuotojams, pristatant Telšių rajono verslo aplinką, investavimo galimybes ir laisvas komercines ar pramonines teritorijas;
- plėtoja bendradarbiavimą su savivaldybės institucijomis, verslo organizacijomis, mokslo ir studijų įstaigomis bei kitais socialiniais ir ekonominiais partneriais;
- skleidžia informaciją apie verslo finansavimo priemones, investavimo galimybes, regiono ekonominę aplinką ir kitas verslo plėtrai svarbias iniciatyvas;
- inicijuoja ir įgyvendina veiklas, didinančias Telšių rajono patrauklumą verslui, investicijoms ir inovacijoms.

## 2. VŠĮ ŽEMAITIJOS VERSLO CENTRO ĮSTAIGOS ORGANAI

VŠĮ Žemaitijos verslo centro įstaigos organai – visuotinis dalininkų susirinkimas ir vienasmenis organas – Įstaigos direktorius. Nuo 2021 m. lapkričio 24 d. direktorės pareigas eina Reda Raginskienė.

VŠĮ Žemaitijos verslo centro dalininkai nesikeitė nuo 2015 metų.

Dalininkų kapitalas keitėsi 2023 metais dėl oras-oras sistemos diegimo objekte. Telšių rajono savivaldybė investavo 40 000,00 Eur užtikrinant alternatyvų šildymą VŠĮ Žemaitijos verslo centre vietoje neprognozuojamo (kainos prasme) dujinio šildymo.

| Eil. Nr. | Dalininkas                       | Dalininkų kapitalas<br>2025 m. gruodžio 31 d. |
|----------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.       | Telšių rajono savivaldybė        | 665 101,37 Eur.                               |
| 2.       | Lietuvos darbdavių konfederacija | 0,29 Eur.                                     |

### Dalininkų atstovai:

1. Telšių rajono savivaldybės vardu – Tomas Katkus, Telšių rajono savivaldybės Meras (Telšių rajono savivaldybės administracijos įmonės kodas 180787299, buveinė Žemaitės g. 14, Telšiai).
2. Lietuvos darbdavių konfederacijos vardu – Aurelija Gabrielė Maldutytė, Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos generalinė direktorė (Lietuvos darbdavių konfederacijos įmonės kodas 124911322, buveinė Algirdo g.31, Vilnius).

## APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė yra esminės strategijos rengimo dalis, leidžianti suprasti tiek išorinį, tiek vidinius veiksnus, turinčius įtakos organizacijos veiklai. Šie veiksniai suskirstyti į dvi grupes: išorinės aplinkos veiksnus, kurie veikia organizacijos iš išorės, ir vidinio aplinkos veiksnio, kurie kyla iš pačios organizacijos.

## II SKYRIUS

### IŠORINIAI APLINKOS VEIKSNIAI

Išoriniai aplinkos veiksniai apima visus tuos elementus, kurie nėra tiesiogiai kontroliuojami organizacijos, tačiau turi įtakos jos veiklai.

#### 1. POLITINIŲ IR TEISINIŲ VEIKSNIŲ GRUPĖ

Politinių ir teisinių veiksnių grupė apima nacionalinius ir regioninės politikos sprendimus, įstatymus ir strateginius dokumentus.

**Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“<sup>1</sup>** (toliau – Strategija) – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas.

Šia Strategija siekiama pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi. Strategijos paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleistis pažangos vertybėms. Siekiant Strategijoje suformuotos vizijos „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“, išskirtos trys esminės pažangos sritys, pagal kurias įgyvendinti pokyčiai įtvirtins Strategijoje suformuotas vertybes – atvirumą, kūrybingumą ir atsakomybę. Sritis, kuriose turi įvykti pokyčiai: sumani visuomenė; sumani ekonomika; sumanus valdymas.

Strategija numato šias esmines pokyčių iniciatyvas pagal sritis:

Verslo aplinka:

- Supaprastinti verslo aplinką ir atsisakyti perteklinio, sudėtingo ir neskaidraus reguliavimo verslumą ir verslo plėtrą labiausiai ribojančiose srityse. Sukurti atvirą, skaidrią ir racionalią institucinę verslo aplinką.
- Formuoti pozityvią viešąją nuomonę apie verslą ir verslumą.
- Užtikrinti reikiamą intelektinių ir finansinių išteklių prieinamumą, jų formų įvairovę. Sustiprinti intelektinės nuosavybės apsaugą ir teisių į ją valdymą.
- Formuoti palankią atvirai konkurencijai verslo reglamentavimo sistemą.
- Aktyviai dalyvauti kuriant laisvą paslaugų rinką Šiaurės ir Baltijos valstybių regione.
- Kurti paprastą, skaidrią ir prognozuojamą mokesčių sistemą, kuri skatintų aukštą pridėtinę vertę kuriančių darbo vietų steigimą.

<sup>1</sup> <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/2030.pdf>

- Kurti moderniausias informacines technologijas ir skaitmeninę infrastruktūrą.
- Užtikrinti gyventojų judumo poreikį, sukuriant efektyvią integruoto viešojo susisiekimo sistemą, tinkamos kokybės ir šiuolaikišką infrastruktūrą ir plėtojant darnaus judumo iniciatyvas.

Socialinė verslo atsakomybė, darnus išteklių panaudojimas:

- Ugdyti verslo socialinę atsakomybę ir bendruomeniškumą, tai suvokiant kaip šiuolaikinę verslo praktiką.
- Ugdyti aplinkai palankią verslo kultūrą ir skatinti „žaliosios“ ekonomikos vystymąsi, atliekant ne tik „žaliuosius“, bet ir darniuosius viešuosius pirkimus.
- Didinti paskatas verslui investuoti į „žaliąsias“ technologijas, prekes ir paslaugas.
- Diegti pažangias, išteklius tausojančias ir aplinkos taršą bei klimato kaitą mažinančias technologijas ir gaminius pramonės, energetikos ir transporto sektoriuose.
- Užtikrinti ekosistemų stabilumą ir saugoti biologinę įvairovę, darniai vystant miškininkystę ir tausojantį žemės ūkį bei žuvininkystę

Ekonomikos integralumas:

- Skatinti pramonės ir paslaugų, mokslo tyrimų organizacijų integravimąsi į globalias ir Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono verslo, kultūros, mokslo, švietimo sistemas, tampant svarbiais jų dalyviais.
- Mokslo ir tyrimų institucijų finansavimą prioritetiškai orientuoti į rinkai aktualių inovacijų kūrimą.
- Didinti verslo integraciją į tarptautinių vertės kūrimo grandžių aukštą pridėjamąją vertę kuriančias dalis.
- Kurti sąlygas verslo, švietimo, mokslo ir kultūros integracijai; sudaryti palankias sąlygas kūrybos ir kultūros pramonės plėtrai šalyje bei konkurencingumui tarptautinėse rinkose.
- Didinti įmonių ir organizacijų gebėjimą naudotis pasaulinių žinių tinklų teikiamomis galimybėmis.
- Dėti visas pastangas pritraukti pasaulio kompanijų investicijas į Lietuvą.
- Šalies ūkio struktūroje pasiekti tokios pramonės ir paslaugų dermės, kuri leistų kurti aukštą pridėjamąją vertę ir būtų mokslo bei kitų ūkio sektorių vystymosi katalizatorius.

**Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme<sup>2</sup>** (toliau – Įstatymas) nurodytos esminės šiam dokumentui aktualios sąvokos:

- *Verslo informacijos centras* – viešoji įstaiga, kurios savininkė arba viena iš dalininkų yra valstybė ir (arba) savivaldybė ir kurios tikslas – teikiant viešąsias paslaugas verslui, skatinti naujų įmonių steigimąsi, padėti jau veikiantiems smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams plėtoti veiklą, prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, didinti jų veiklos konkurencingumą ir efektyvumą.<sup>3</sup>
- *Verslo inkubatorius* – viešoji įstaiga, kurios savininkė arba viena iš dalininkų yra valstybė ir (arba) savivaldybė ir kurios tikslas – teikiant viešąsias paslaugas verslui, sumažinti verslą pradedančių įmonių veiklos riziką ir padėti joms įsitvirtinti rinkoje, taip pat skatinti smulkiojo

<sup>2</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.640D50DB8877/asr>

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo 2 straipsnio 23 punktas.



ir vidutinio verslo subjektų veiklos plėtrą. Verslo inkubatorius telkia verslą pradedančias įmones jam nuosavybės teise priklausančiose ar kitu teisiniu pagrindu valdomose ir naudojamose patalpose.<sup>4</sup>

**2024–2029 m. Telšių regiono funkcinės zonos strategijoje<sup>5</sup>** įgarsinta bendra funkcinės zonos problema – nepatrauklios verslo kūrimo ir plėtros sąlygos, neišnaudojamas kultūrinis potencialas. Šios problemos buvimą rodo šie faktai:

1. Žemas materialinių investicijų lygis vienam gyventojui (žr. 1 pav.).

| Metai | Telšių regiono materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui   EUR, | Lietuvos vidutinis, materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui   EUR, | Procentinis skirtumas (%) |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 2018  | 2117                                                                          | 2883                                                                               | -26,57                    |
| 2019  | 1956                                                                          | 3414                                                                               | -42,71                    |
| 2020  | 1889                                                                          | 3229                                                                               | -41,50                    |
| 2021  | 2260                                                                          | 3847                                                                               | -41,25                    |
| 2022  | 3845                                                                          | 4393                                                                               | -12,47                    |

1 pav. Materialinės investicijos, tenkančios vienam gyventojui

2. Žemas verslumo lygis, kuris funkcinėje zonoje siekė 2023 m. apie 70 proc. Lietuvos vidurkio.

3. Darbo užmokesčio dydis atsilieka nuo Lietuvos vidurkio ir jo augimo tempas neleidžia šio skirtumo iš esmės sumažinti (žr. 2 pav.). Funkcinė zona išlaiko aukštą pramonės potencialą, kita vertus pridėtinės vertės kūrimas yra mažiau diversifikuotas, neišnaudojami su turizmu ir informacinėmis technologijomis susiję sektoriai. Tai gali turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių FZ gyventojams ir ekonomikai, ypač turint omeny, kad didelė dalis FZ pramonės susidurs su perėjimo prie klimatui neutralios ekonomikos iššūkiais (naftos produktų gamyba) ir (ar) darbo vietų mažėjimu dėl apdirbamosios gamybos robotizacijos.

| Metai | Telšių regiono darbo užmokestis (EUR) | Lietuvos vidutinis darbo užmokestis (EUR) | Procentinis skirtumas (%) |
|-------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|
| 2018  | 818,3                                 | 924,1                                     | -11,4                     |
| 2019  | 1122,9                                | 1296,4                                    | -13,3                     |
| 2020  | 1243,8                                | 1428,6                                    | -12,9                     |
| 2021  | 1370,8                                | 1549,4                                    | -13,2                     |
| 2022  | 1547,8                                | 1789                                      | -13,5                     |

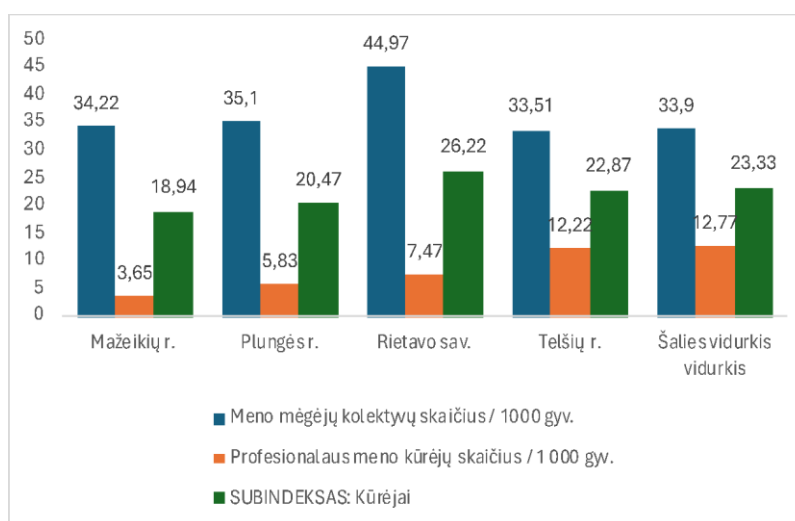
2 pav. 2018–2022 metų Telšių regiono vidutinis darbo užmokestis (mėnesinis) bruto (Eur) | Lietuvos vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (bruto) (Eur) | Procentinis skirtumas (%)

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo 2 straipsnio 24 punktas.

<sup>5</sup> Patvirtina Telšių rajono savivaldybės tarybos 2024 m. gegužės 30 d. sprendimu Nr. T1-215 nuoroda į dokumentą: <https://telsiai.lt/lt/administracija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>

4. Mažai diversifikuota ekonomika. FZ nėra aktyviai lankoma turistų – nakvynių skaičius, tenkantis 1-am gyventojui apgyvendinimo įstaigose 2022 m. siekė 0,94 ir svyravo nuo 0,13. Analizuojant kitus Funkcinės zonos savivaldybių kultūros indekso rodiklius (žr. 3 pav.) pastebima, kad FZ paprastai geriau vertinami su valstybės ir savivaldybių įstaigų veikla siejami rodikliai, tokie kaip bibliotekų ar kultūros centrų skaičius, meno mėgėjų kolektyvų skaičius (nors ir šiuo atveju geresnius rodiklius už šalies vidurkį pasiekia tik Rietavo savivaldybė), o su profesionaliu menu ir kūrybine ekonomika susiję rodikliai yra prastesni, nei vidutiniškai Lietuvoje. Net ir Telšių rajono savivaldybėje, kurioje veikia Vilniaus dailės akademijos fakultetas (kiti padaliniai veikia daug didesnėse Kauno ir Klaipėdos miestų savivaldybėse) ir menų inkubatorius, profesionalaus meno kūrėjų skaičius 1000-iui gyventojų yra mažesnis už vidutinį Lietuvoje.

5. Žemaičių kalba ir kultūra nėra naudojama kaip svarbus veiksnys tiek FZ socialinių ryšių kūrimui, tiek investicijų ir talentų pritraukimui.



3 pav. Kūrėjų subindeksas ir normalizuoti rodikliai, 2022 m. Šaltinis: Savivaldybių kultūros indeksas, 2022 m.

2024-2029 m. Telšių regiono funkcinės zonos strategijoje išskirtos pagrindinės problemos, neleidžiančios panaudoti sklypų (neišnuomotų) investicijoms pritraukti. Trūksta inžinerinių tinklų (ypač vandens tiekimo / nuotekų šalinimo), nėra tinkamos susisiekimo sistemos (šaligatvių, privažiavimo kelio (-ių)).

Didžiausiu potencialu pasižyminčios neišnuomos teritorijos Telšių r. sav. buvusio karinio miestelio teritorija, esanti Telšių m. tarp Karaliaus Mindaugo g. ir geležinkelio Šiauliai–Klaipėda, plotas – 5,3 ha. Naudojimo būdai – pramonės ir sandėliavimo objektų teritorijos; komercinės paskirties objektų teritorijos; susisiekimo ir inžinerinių tinklų koridorių teritorijos.

2024-2029 m. Telšių regiono funkcinės zonos strategijoje išskirtos šios:

- galimybės: Europos reindustrializacija; augantis naudojimas skaitmeninėmis priemonėmis ir socialiniais tinklais.

- grėsmės: augantis didmiesčių regionų patrauklumas, pritraukiant inovatyvius verslus, darbo jėgą ir talentus; klimato kaitos padariniai, turintys įtakos turizmo sezono trukmei ir sąlygoms;

Siekiant didinti gyventojų įsitraukimą į kultūrą ir stiprinti socialinį kapitalą, numatoma geriau pasinaudoti Žemaitijos istorijos, kultūros ir paveldo ištekliais. Tai leis valdyti grėsmę, kylančią dėl augančio didmiesčių regionų patrauklumo, pritraukiant inovatyvius verslus, darbo jėgą ir talentus.

Siekiant pritaikyti sklypus investicijoms ir verslo plėtrai bei pagerinti kompetencijų ugdymo, verslo kūrimo ir plėtros sąlygas, numatoma pasinaudoti daugiacentre ir vientisa urbanistiniu požiūriu

FZ struktūra, kurioje didžioji dalis įmonių ir gyventojų gyvena miestuose arba labai arti jų, tai gali sukelti aglomeracijos ekonomikos efektą, ypač jei bus užtikrinta investicijoms ir MVĮ veiklai reikalinga infrastruktūra ir bus nuosekliai ugdomos gyventojų kompetencijos ir kūrybiškumas. Juolab, kad funkcinės zonos savivaldybių institucijų ir įstaigų užmegzti tarpusavio ryšiai ir ryšiai su Lietuvos ir užsienio partneriais turizmo ir verslo srityse leis didinti SVV paslaugų apimtį ir įvairovę. Šalinant silpnąbę numatoma pasinaudoti augančiu naudojimosi skaitmeninėmis priemonėmis ir socialiniais tinklais bei Europos reindustrializacijos tendencijomis. Tai leis valdyti grėsmę, kylančią dėl augančio didmiesčių regionų patrauklumo, pritraukiant inovatyvius verslus, darbo jėgą ir talentus.<sup>6</sup>

**Telšių rajono savivaldybės strategijos plėtros plane iki 2030 m.**<sup>7</sup> taip papt išskirtos problemos:

- Nepakankamas Telšių miesto, kaip regiono centro, patrauklumas gyventi ir vykdyti ekonominę veiklą, investuoti.

- Telšių mieste ir rajone (kaip ir Telšių apskrityje) demografinis potencialas mažėja.

Akcentuota, kad SVV vystymui ir plėtrai, be visų kitų aspektų, kritiškai reikšmingas yra įsikūrimo greitis, mobilumas ir su tuo susijusi viešoji infrastruktūra, komunikacijos. Nors Telšių mieste ir yra pramoninė teritorija, o joje jau yra įsikūrusios vidutinės ir didelės pramonės įmonės, tačiau trūksta naujų sklypų tolimesniam verslo vystymui ir papildomų investicijų pritraukimui.

2024–2029 m. Telšių regiono funkcinės zonos strategijoje teigiama, kad šiuo metu SVV bendradarbiavimas tarp skirtingų sektorių ir industrijų yra paremtas pavienėmis verslininkų iniciatyvomis, VŠĮ „Žemaitijos verslo centras“ teikia biuro ar kitų patalpų nuomos paslaugas, tačiau bendradarbiavimui ir kūrybiškumo skatinimui skirtos infrastruktūros, leidžiančios dirbti vienoje erdvėje (bendradarbystės erdvės) mieste nėra. Pavyzdžiui, Telšiai yra vienintelis VVL priskirto regiono centras, kuriame nėra „Spiečiaus“.

Pramoninių ir komercinių teritorijų nepatrauklumą numatoma spręsti vystant naujus investicinius sklypus. Neapibrėžtumo dėl karų grėsmę siekiama sušvelninti bei suvaldyti įrengiant erdves kūrybinių industrijų skatinimui atliepiančias verslo poreikius ir atsižvelgiant į nacionalinio masto dėmesį pramonės ir gamybos sektorių plėtrai.

Telšių miesto tvarios plėtros strategijoje suplanuotais veiksmais bus konsoliduotos kultūros ir neformalaus švietimo viešosios paslaugos, ir tvari viešoji infrastruktūra (pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą<sup>13</sup>) leis vykdyti šias funkcijas efektyviau:

- ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas;
- gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas;
- sąlygų verslo ir turizmo plėtrai sudarymas ir šios veiklos skatinimas;
- aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga, aplinkos monitoringas.

Telšių rajono savivaldybės strategijos plėtros plane iki 2030 m. parengta apibendrinta informacija apie Telšių rajone veikiančią verslą. Vertinant Telšių rajono savivaldybėje įregistruotų veikiančių ūkio subjektų pokyčius, pastebima, kad skaičiai pastaraisiais 5 metais kito nedaug. Vertinant 2021 m. duomenis, daugiausia (20,4 proc.) įmonių veikė didmeninės ir mažmeninės prekybos, variklinių transporto priemonių ir motociklų remonto srityse, statybos (16,2 proc.) srityje, užsiėmė kita aptarnavimo veikla (10,3 proc.). Tūkstančiui gyventojų 2017–2021 m. Telšių rajone teko vidutiniškai 26 įmonės.

<sup>6</sup> <https://telsiai.lt/lt/administracija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/>

<sup>7</sup> Patvirtina Telšių rajono savivaldybės tarybos 2022 m. sausio 27 d. sprendimu Nr. T1-5 nuoroda į dokumentą: <https://telsiai.lt/lt/administracija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>

Telšių rajone, kaip ir visoje Lietuvoje, dominuoja smulkusis ir vidutinis verslas, kuris yra vienas iš svarbiausių ekonomikos augimo bei konkurencingumo veiksnių, turintis esminį poveikį ne tik atskirų vietovių, bet ir bendrai Lietuvos ūkio raidai, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui.

### **Telšių rajono savivaldybės strategijos plėtros plane išskirtos šios:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Stiprybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Didžiausią pridėtinę vertę kuria stabiliai veikiantys pramonės verslo objektai.</li> <li>- Išvystytas statybos sektorius.</li> <li>- Suformuotos teritorijos plyno lauko investicijoms.</li> <li>- Didelis mažų stabiliai veikiančių ūkio subjektų skaičius</li> <li>- Sukurtos palankios sąlygos naujai besikuriančioms įmonėms.</li> </ul>                                                                                                                     | <p><b>Galimybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaikų finansinio raštingumo programos sukūrimas ir diegimas.</li> <li>- Naujų pramonės objektų pritraukimas sukuriant nacionalinėms ir tarptautinėms investicinės patrauklios aplinkos programą.</li> <li>- Smulkiojo/vidutinio verslo įmonių skatinimo, ypač amatų ūkinei veiklai, programos plėtra.</li> <li>- Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės iniciatyvų skatinimas.</li> <li>- Rajono vieningos ir visapusiškos verslo informacinės sistemos sukūrimas.</li> <li>- Miestų stambinimo strategijas sukūrimas ir įgyvendinimas.</li> <li>- Apleistų rajono teritorijų pritaikymas (infrastruktūros ir inžinerinio techninis aprūpinimas) naujai steigiamų komercinei veiklai ar verslui.</li> </ul> |
| <p><b>Silpnybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepatrauklūs investiciniai pasiūlymai pramonės įmonių vystytojams.</li> <li>- Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strategija yra neefektyvi.</li> <li>- Miestų gyventojų darbo jėgos fondas yra nepakankamas naujoms pramonės inversijoms.</li> <li>- Neįveiklinami ilgai neveikiantys pramonės objektai.</li> <li>- Menkai išvystytos verslo teikiamos pramonės paslaugos.</li> <li>- Menka veiklos kooperacija tarp ūkininkų ir maitinimo įstaigų.</li> </ul> | <p><b>Grėsmės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neefektyvus darbo rinkos profesinis pasirengimas bus kliūtimi naujų smulkių/vidutinių ūkio subjektų įsikūrimui.</li> <li>- Silpna darbo jėgos fondo koncentracija ir žema darbuotojų kvalifikacija nebus patraukti pramonės investicijoms.</li> <li>- Rajono nemodernus technologinis vystymas mažins investicijų pritraukimą.</li> <li>- Energetinių išteklių kainų augimas ir neperdirbtų žaliavų kainų kritimas sumažins gaunamas biudžeto lėšas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Telšių rajono savivaldybės strategijos plėtros plane iki 2030 m. vizija - Telšių rajonas – tai Lietuvos geografinio, etnografinio ir Europos istorinio regiono Žemaitijos centras su klestinčia kultūros, ekonomikos, religijos ir švietimo sostine – Telšių miestu.

Telšių rajonas vystomas kaip valstybės ir regiono partnerių pripažinta Žemaitijos sostinė su istoriniam regionui atstovaujančiomis institucijomis.

Iš misijos: Telšių rajono ekonomika stiprėja dėl verslo, kuris:

- 1) remiasi tvarios plėtros ir Žaliojo kurso tikslais;
- 2) naudojasi modernia, racionaliai išplėtotą rajono infrastruktūra;
- 3) vysto statybos, farmacijos, aukštųjų technologijų ir maisto pramonės sritis;

- 4) dominuoja konkurencingais smulkiais ir vidutiniais ūkiais, orientuotais į ekologinę žemdirbystę ir produktų gamybą bei jų perdirbimą;
- 5) puoselėja senųjų amatų tradicijas;
- 6) saugo ir įveiklina savitą kultūros paveldą bei rekreacinius išteklius sveikatinimui ir turizmui.

#### **Išvados iš strateginių dokumentų analizės:**

Žemaitijos verslo centras turi tapti esminiu regioninės plėtros partneriu, aktyviai prisidedamas prie tvarių ir inovatyvių iniciatyvų, kurios atitinka nacionalinius prioritetus ir padeda gerinti verslo aplinką Telšių rajone. Detaliau:

1. Strateginis ir politinis kontekstas Žemaitijos verslo centro veiklai yra palankus, bet reikalaujantis aktyvios lyderystės. Nacionalinė strategija „Lietuva 2030“, SVV plėtros įstatymas ir regioninės strategijos aiškiai legitimuoja ir stiprina verslo centrų bei inkubatorių vaidmenį. Žemaitijos verslo centro veikla tiesiogiai atitinka valstybės prioritetus:

- verslo aplinkos supaprastinimą,
- SVV konkurencingumo didinimą,
- inovacijų, kūrybiškumo ir socialinės atsakomybės skatinimą.

Tai reiškia, kad Žemaitijos verslo centras turi stiprų pagrindą finansavimui, partnerystėms ir veiklos plėtrai, tačiau tik tuo atveju, jei veikia ne pasyviai (patalpų nuoma), o kaip aktyvus regiono strateginio verslumo ir inovacijų katalizatorius.

2. Regiono ekonominės problemos išryškina aiškią Žemaitijos verslo centro misiją.

Telšių regiono funkcinės zonos problemos nėra techninės – jos struktūrinės, todėl jų sprendimas reikalauja bendradarbiystės, kompetencijų ugdymo, sektorių integracijos, inovatyvių verslo modelių. Žemaitijos verslo centras turi tapti platforma ekonomikos diversifikacijai, ypač: kūrybinėms industrijoms, IT ir skaitmeniniams verslams, žaliajai ekonomikai, amatams ir vietos identitetu grįstiems verslams.

3. Kritinė spraga – bendradarbiystės ir kūrybinės infrastruktūros nebuvimas

Dokumentuose aiškiai įvardyta, kad Telšiai yra vienintelis regiono centras be „Spiečiaus“ ar analogiškos bendradarbiystės erdvės. Dabartinė Žemaitijos verslo centro veikla (biurų nuoma) neužtikrina pakankamo tarpsektorinio bendradarbiavimo ir kūrybiškumo skatinimo. Tuo tarpu nacionalinės ir regioninės strategijos pabrėžia atvirą bendradarbiavimą, kūrybinių industrijų integraciją, inovacijų ekosistemas. Todėl Žemaitijos verslo centras turi strateginę nišą ir pareigą inicijuoti bendradarbiystės erdves, kūrybinių industrijų inkubavimą, „Spiečiaus“ tipo modelį ar jo regioninį analogą.

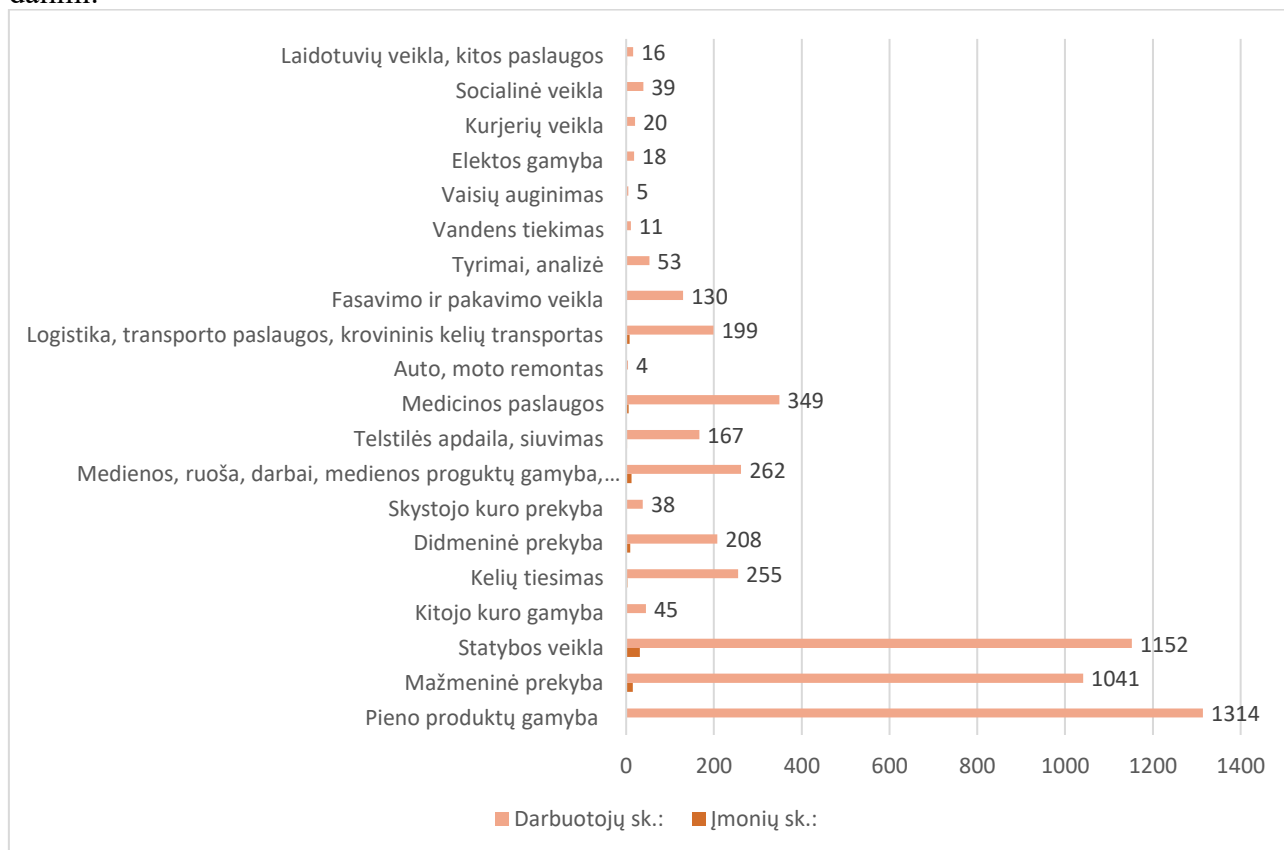
4. Žemaitiška tapatybė – neišnaudotas ekonominis išteklius. Strategijose konstatuojama, kad Žemaičių kalba ir kultūra nepakankamai naudojama investicijoms, talentams ir verslui pritraukti. Tuo tarpu savivaldybės vizija Telšius mato kaip Žemaitijos sostinę. Žemaitijos verslo centras galėtų tapti: žemaitiško identiteto pagrindu veikiančio verslumo centru; amatų, kultūros, gastronomijos, turizmo ir kūrybinių industrijų sintezės vieta; regioniniu pavyzdžiu, kaip kultūra tampa ekonomine verte.

5. Žemaitijos verslo centro vaidmuo investicijų ir teritorijų įveiklinime. Telšių rajonas turi neišnaudotų pramoninių teritorijų, plyno lauko sklypų, buvusio karinio miestelio potencialą. Tačiau trūksta: koordinuoto investicinio „paketo“, verslui paruoštų sprendimų, vieningos informacinės sistemos. Išvada: Žemaitijos verslo centras gali tapti:

- vieno langelio principu veikiančiu verslo informacijos centru,
- tarpininku tarp savivaldybės, investuotojų ir SVV,
- investicinių pasiūlymų „supakavimu“ užsiimančia institucija.

## 2. VERSLO DUOMENŲ ANALIZĖ

**Pagrindinės Telšių rajone vykdomos veiklos ir įmonės.** Išanalizavus pirmojo Telšių rajone didžiausių įmonių šimtuką (žr. 4 pav.), kur iš viso identifikuoti 5 326 darbuotojai, vidutiniškai: ~53 darbuotojai vienai įmonei, tačiau skirtumai tarp sektorių – labai dideli. Ekonomika aiškiai pasižymi darbo jėgos intensyvumu, tradicinių sektorių dominavimu ir ribota aukštos pridėtinės vertės sektorių dalimi.



4 pav. Didžiausios įmonės Telšių rajone pagal darbuotojų skaičių 2025 m. gruodžio mėn.  
Vyraujanti veikla Telšių rajone. Šaltinis Telšių r. sav. verslo informacija<sup>8</sup>

Daugiausia darbuotojų dirba AB Žemaitijos pienas, UAB Čia Market (viso – 1867). Tai rodo itin didelę Telšių rajono priklausomybę nuo vieno stambaus darbdavio.

Didžiausi darbdaviai pagal sektorius (pagal darbuotojų sk.) - statybos veikla, t.y. 31 įmonė – 1152 darbuotojai (~22 %), vidutiniškai ~37 darbuotojai / įmonei – t.y. – smulkus ir vidutinis verslas.

Mažmeninę prekybą vykdo 15 įmonių – 1041 darbuotojas (~20 %). Šis sektorius darbo jėgai imlus, bet kuriama maža pridėtinė vertė.

Įmonių skaičiaus struktūroje dominuoja smulkus vidutinis verslas (statyba – 31 % visų įmonių, mažmeninė prekyba – 15 %, medienos sektorius – 12 %, didmeninė prekyba – 9 %, logistika / transportas – 8 %), tačiau dauguma šių sektorių:

- jautrūs ekonominiams ciklams,
- priklausomi nuo darbo jėgos,
- ribotai inovatyvūs.

<sup>8</sup> <https://scoris.lt/savivaldybes/telsiai>



Darytina išvada, kad sektoriai yra su dideliu disbalansu tarp įmonių skaičiaus ir darbuotojų, t.y. labai koncentruoti sektoriai (pieno produktų gamyba – 1 įmonė / 1 314 darbuotojų; fasavimas ir pakavimas – 1 / 130; medicinos paslaugos – 6 / 349 (~58 darbuotojai įmonei). Tokie sektoriai yra ekonomiškai svarbūs, bet kelia sisteminę riziką rajonui, jei viena įmonė mažintų veiklą.

Mažos apimties, bet strategiškai svarbūs sektoriai šiuo metu menkai atstovaujami, tačiau svarbūs ateičiai (tyrimai, analizė – 1 / 53; elektros gamyba – 1 / 18; žemės ūkis (vaisių auginimas) – 1 / 5). IT / aukštosios technologijos – faktiškai neatstovaujamos, tai patvirtina ekonomikos menką diversifikaciją ir silpną perėjimą prie žinių ir inovacijų ekonomikos.

Paslaugų sektoriaus pobūdis (medicinos, socialinės, laidotuvių, kurjerių veiklos) egzistuoja, bet dažniausiai mažos apimties, orientuotos į vietinę rinką, todėl netampa regiono ekonomikos varikliu.

Pagrindinės struktūrinės išvados - ekonomika priklausoma nuo kelių tradicinių sektorių (gamyba (ypač pieno pramonė), statyba, prekyba), todėl galima rizika ekonominiam stabilumui (automatizacija, klimato politika, vartojimo pokyčiai). Silpnas inovacijų ir aukštos pridėtinės vertės sektorių vaidmuo nes praktiškai nėra IT, inžinerinių paslaugų, kūrybinių industrijų, tyrimų ir eksperimentinės plėtros. Smulkus vidutinis verslas dominuoja, bet bendradarbiavimas ribota, trūksta klasterizacijos, bendrų projektų, vertės grandinių.

Taip pat rajone dominuoja darbo jėgai imlios veiklos kur didelė darbuotojų koncentracija, ribota produktyvumo ir atlyginimų augimo erdvė, o tai paaiškina žemesnį nei šalies vidurkis darbo užmokestį ir talentų nutekėjimą.

Remiantis šiais duomenimis, Žemaitijos verslo centras galėtų orientotis į:

1. Ekonomikos diversifikavimą (IT, skaitmeninės paslaugos, kūrybinės industrijos, žalia energetika);
2. SVV bendradarbiavimo stiprinimą (statybos, medienos, logistikos sektorių klasteriai, bendradarbiavimas ir „Spiečiaus“ tipo erdvės);
3. Priklausomybės nuo vieno stambaus darbdavio mažinimą (skatinti naujus vidutinio dydžio verslus, palaikyti verslų augimą, ne tik steigimą);
4. Kompetencijų kėlimą (produktyvumo, skaitmenizacijos, žaliojo kurso srityse).

**Įmonių bankrotai.** 2024 m. duomenis palyginus su 2023 m. atitinkamu laikotarpiu, pastebima, kad didžiausias bankroto procesų skaičiaus augimas pastebimas: Kauno (104 įm. arba 55,6 proc.), Vilniaus (38 įm. arba 7,9 proc.), Telšių (15 įm. arba 75 proc.) ir Šiaulių (10 įm. arba 23,3 proc.) apskrityse. Visose kitose apskrityse bankrutuojančių įmonių skaičius mažėjo. Nagrinėjant vykdomų bankroto procesų skaičių ir jį palyginus su atitinkamais keletu praeitų metų duomenimis, matyti, kad daugelyje apskričių vykdomų bankroto procesų kasmet mažėjo, tik 2024 m. pabaigoje vykdomų procesų skaičius šiek tiek išaugo.

Palyginus bankrutuojančių įmonių skaičių su veikiančiomis įmonėmis (pagal Valstybės duomenų agentūros duomenis<sup>2</sup>) atitinkamose apskrityse pastebima, kad didžiausia bankrutuojančių įmonių dalis yra Kauno (1,2 proc.), Vilniaus ir Telšių (po 1 proc.) apskrityse, ten ji sudaro apie 1 proc. visų toje apskrityje veikiančių įmonių (žr. 5 pav.).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnybos prie LR Finansų ministerijos Nemokumo procesų 2024 m. apžvalga [https://avnt.lrv.lt/public/canonical/1740120587/736/2025-02\\_Nemokumo\\_APZVALGA\\_2024.pdf](https://avnt.lrv.lt/public/canonical/1740120587/736/2025-02_Nemokumo_APZVALGA_2024.pdf)

| Apskritis    | Veikiančios įmonės<br>2023-01-01 |         | Veikiančios įmonės<br>2024-01-01 |         | Veikiančių<br>įmonių pokytis<br>2023/2024 (%) | Pradėti bankrotai<br>2024 m. |         | Bankrotų dalis (%)<br>palyginus su<br>veikiančiomis įmonėmis |
|--------------|----------------------------------|---------|----------------------------------|---------|-----------------------------------------------|------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|
|              | įm. sk.                          | dalys % | įm. sk.                          | dalys % |                                               | įm. sk.                      | dalys % |                                                              |
| Alytaus      | 3149                             | 3,1     | 3788                             | 3,1     | 20,3                                          | 26                           | 2,3     | 0,7                                                          |
| Kauno        | 20908                            | 20,8    | 24878                            | 20,7    | 19,0                                          | 291                          | 26,0    | 1,2                                                          |
| Klaipėdos    | 11431                            | 11,4    | 13650                            | 11,3    | 19,4                                          | 111                          | 9,9     | 0,8                                                          |
| Marijampolės | 2750                             | 2,7     | 3175                             | 2,6     | 15,5                                          | 18                           | 1,6     | 0,6                                                          |
| Panevėžio    | 5195                             | 5,2     | 5947                             | 4,9     | 14,5                                          | 42                           | 3,8     | 0,7                                                          |
| Šiaulių      | 6295                             | 6,3     | 7114                             | 5,9     | 13,0                                          | 53                           | 4,7     | 0,7                                                          |
| Tauragės     | 2027                             | 2,0     | 2275                             | 1,9     | 12,2                                          | 13                           | 1,2     | 0,6                                                          |
| Telšių       | 3254                             | 3,2     | 3664                             | 3,0     | 12,6                                          | 35                           | 3,1     | 1,0                                                          |
| Utenos       | 2505                             | 2,5     | 2951                             | 2,5     | 17,8                                          | 14                           | 1,3     | 0,5                                                          |
| Vilniaus     | 42974                            | 42,8    | 52970                            | 44,0    | 23,3                                          | 516                          | 46,1    | 1,0                                                          |
| Iš viso:     | 100488                           | 100,0   | 120412                           | 100,0   | 19,8                                          | 1119                         | 100,0   | 0,9                                                          |

5 pav. Pradėtų bankroto procesų pagal apskritis skaičiaus palyginimas su veikiančiomis įmonėmis. Šaltinis: Valstybės duomenų agentūros duomenys.

Per 2023 ir 2024 metus, matome, kad daugiau užregistruota didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonių (57 vnt.) bei statybos veikla užsiimančios įmonės (37 vnt.), trečioje vietoje paliekant apdirbamosios gamybos įmones (23 vnt.)<sup>10</sup>.

2024 m. Telšių apskrityje fiksuotas vienas sparčiausių bankroto procesų augimų Lietuvoje (+75 proc.), o bankrutuojančių įmonių dalis pasiekė apie 1 proc. visų veikiančių įmonių, taip priartėdama prie didžiųjų ekonominių centrų – Vilniaus ir Kauno. Tai rodo didėjančią smulkiojo ir vidutinio verslo pažeidžiamumą, ypač prekybos ir statybos sektoriuose, kurie kartu sudaro ir didžiausią naujai registruojamų, ir daugiausiai bankrutuojančių įmonių dalį. Nors 2024 m. III ketvirtį fiksuotas reikšmingas naujų įmonių steigimo augimas, bankrotų dinamika signalizuoja, kad verslo steigimo tempai nėra lydimi pakankamo verslų tvarumo ir atsparumo stiprinimo.

Žemaitijos verslo centrui tai reiškia būtinybę prioritetą teikti ne tik naujų įmonių kūrimui, bet ir veikiančių SVV prevencinei pagalbai – finansinio raštingumo, verslo valdymo, kaštų kontrolės, diversifikacijos ir krizių valdymo kompetencijų stiprinimui, siekiant mažinti bankrotų riziką ir didinti regiono ekonomikos stabilumą.

**Analitinė Telšių r. 2024 m. verslo liudijimų struktūros apžvalga ir pagrindinės išvados,** orientuotos į ekonominį profilį ir praktines implikacijas (ypač aktualias Žemaitijos verslo centrui).

Verslo liudijimai Telšių r. aiškiai koncentruoti paslaugų sektoriuje. Gamybinės veiklos sudaro nedidelę dalį ir dažniausiai yra: amatinės, individualios, mažos apimtys. Tai rodo, kad verslo liudijimai daugiausia naudojami kaip savarankiško užimtumo forma, papildomų pajamų šaltinis bei alternatyva darbo rinkai, o ne kaip greitai augančio verslo modelis. Didžiausią dalį sudaro šie sektoriai<sup>11</sup>:

1. Grožio ir asmeninės priežiūros paslaugos – 108 (kirpyklos, kosmetologija, salonai).
2. Specialieji statybos darbai – 92 stipriai susiję su individualiu meistriškumu, sezoniniu darbu, neformaliu darbo rinkos segmentu.
3. Gyvenamosios paskirties patalpų nuoma – 87 rodo investavimą į NT kaip pajamų šaltinį, ribotą alternatyvių investicijų pasiūlą regione.
4. Prekyba (maisto ir ne maisto produktais) – 145 (79 + 66).

<sup>10</sup> <https://www.registrucentras.lt/jar/stat/isireg.php>

<sup>11</sup> <https://www.vmi.lt/evmi/mokesciu-moketoju-registravimo-statistika-2024-m>.



5. Švietimo ir mokymo paslaugos – 67. Tai pozityvus signalas apie kompetencijų paklausą, žmogiškojo kapitalo stiprinimą.

Statybos, apdailos, medienos, betono, stalių, dailidžių veiklos sudaro reikšmingą visų verslo liudijimų dalį. Tai atitinka regiono bendrą ekonominį profilį, ankstesnius duomenis apie statybos sektoriaus dominavimą tarp įmonių, tačiau tai taip pat reiškia aukštą cikliškumo riziką, priklausomybę nuo: nekilnojamojo turto rinkos, viešųjų investicijų ir gyventojų pajamų.

Kūrybinės, kultūrinės ir laisvalaikio veiklos – fragmentuotos, t.y. muzikantai, fotografai, renginių vedėjai, diskotekų vedėjai, gidai, menininkai – egzistuoja, bet šių veiklų vykdytojų kiekiai maži, o veiklos pavienės, trūksta ekosistemos. Tai patvirtina, kad kūrybinės industrijos Telšių r. nėra sistemingai išvystytos, verslo liudijimai čia dažnai naudojami epizodinei veiklai.

Amatai ir smulkioji gamyba – nišinė, bet svarbi rajono verslo identitetui. Audimas, keramika, gintaras, kalvystė, bižuterija, medaliai, medžio dirbiniai, tekstilė – labai mažais mastais (1–6 liudijimai). Tai kultūriškai reikšmingos veiklos, tačiau ekonomiškai – silpnos be papildomos paramos. Čia galėtų būti didelis potencialas turizmui, Žemaitijos identiteto stiprinimui ir aukštesnės pridėtinės vertės nišiniams produktams.

Skaitmeninių ir technologinių veiklų stoka ryški. Beveik nėra išduota veiklos liudijimų IT paslaugoms, skaitmeninio turinio kūrimui, technologinių paslaugų teikimui (išskyrus pavienius remontus). Tai patvirtina skaitmeninės ekonomikos silpnumą smulkiojo verslo segmente ir ribotą perėjimą prie nuotolinių, eksportuojamų paslaugų.

Išduotų verslo liudijimų skaičius Telšių regione ir panašaus dydžio savivaldybėse leidžia daryti išvadą, kad Telšių r. – vidutinė verslo liudijimų apimtis, bet žema fiskalinė grąža. Telšių r. išduoti 762 individualios veiklos liudijimai (žr. 6 pav.), tai mažiau nei Plungės (988), Mažeikių (859) ir gerokai mažiau nei Tauragės r. (1760), tačiau daugiau nei Rietavo sav. (311) ir Akmenės r. (348). Bendra mokėtina suma – 47 394 €, kuri yra mažesnė nei Plungės ir Mažeikių, beveik perpus mažesnė nei Tauragės r. Tai rodo, kad verslo liudijimų skaičius Telšiuose nėra mažas, tačiau jų ekonominis svoris savivaldybės biudžetui – ribotas.

| Savivaldybė  | Verslo liudijimų sk. | Mokėtina suma (€) | Su lengvatomis | Vidutinė suma (€) |
|--------------|----------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Telšių r.    | 762                  | 47 394            | 326            | 62.2              |
| Plungės r.   | 988                  | 75 683            | 286            | 76.6              |
| Mažeikių r.  | 859                  | 59 478            | 510            | 69.2              |
| Tauragės r.  | 1 760                | 86 972            | 1 210          | 49.4              |
| Rietavo sav. | 311                  | 6 773             | 128            | 21.8              |
| Akmenės r.   | 348                  | 13 484            | 249            | 38.7              |
| Kėdainiai    | 953                  | 44 256            | 248            | 46.4              |

6 pav. Išduotų verslo liudijimų skaičius 2024 m. Duomenys: Valstybinė mokesčių inspekcija.<sup>12</sup>

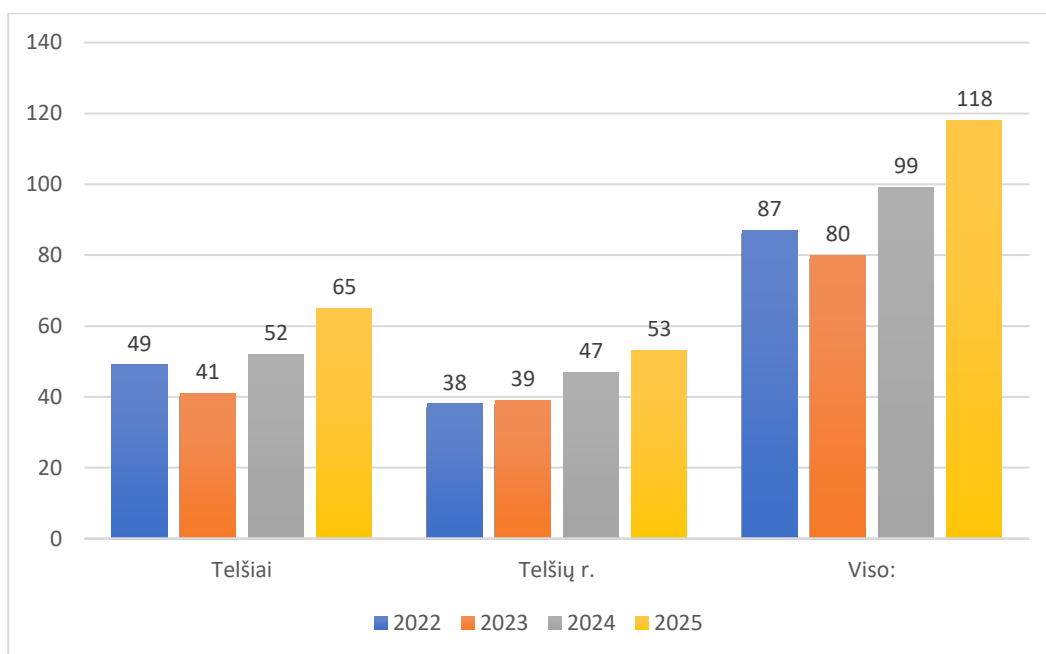
Telšių r. – vidutinė individualios veiklos verslo liudijimų apimtis, bet žema fiskalinė grąža, t.y. Telšių r. – išduoti 762 verslo liudijimai, tai mažiau nei Plungės (988), Mažeikių (859) ir gerokai mažiau nei Tauragės r. (1760), tačiau daugiau nei Rietavo sav. (311) ir Akmenės r. (348). Bendra mokėtina suma – 47 394 Eur, kuri yra mažesnė nei Plungės ir Mažeikių, beveik perpus mažesnė nei Tauragės r. rodo, kad verslo liudijimų skaičius Telšiuose nėra mažas, tačiau jų ekonominis svoris

<sup>12</sup> <https://www.vmi.lt/evmi/mokesciu-moketoju-registravimo-statistika-2024-m>.

savivaldybės biudžetui – ribotas. Didelė lengvatų dalis (Telšių r. 326 liudijimai su lengvatomis (~43 % visų), daugiau nei Plungės r. (286) ir Rietavo sav. (128)) signalizuoja, kad reikšminga dalis veiklų yra mažų pajamų, socialinio pobūdžio arba papildomo uždarbio, verslo liudijimas dažnai naudojamas ne kaip augimo, o kaip išgyvenimo modelis.

Žemaitijos Telšių r. verslo liudijimų struktūra rodo aktyvų, bet fragmentuotą ir mažos pridėtinės vertės savarankišką verslumą. Žemaitijos verslo centro vaidmuo galėtų būti šio smulkaus verslo perėjimo nuo individualaus išgyvenimo modelio prie tvaresnių, bendradarbyse, skaitmenizacija ir regioniniu identitetu grįstų veiklų skatinimas.

**Naujai įsisteigusių įmonių Telšių rajone statistikos (2022–2025 m.) analizė**, parengta vadovaujantis Registrų centro viešaisiais duomenimis<sup>13</sup>. Bendra kryptis – auganti, ypač ryški 2025 m., 2023 m. fiksuotas nuosmukis, tačiau 2024 m. – atsigavimas, o 2025 m. – ženklus šuolis. (žr. 7 pav.).



7 pav. Naujai įsisteigusių įmonių skaičius 2022–2025 m. Registrų centro vieši duomenys<sup>14</sup>.

Tai rodo verslumo atsigavimą po nepalankių laikotarpių, didėjantį gyventojų ryžtą pradėti verslą, nepaisant makroekonominio neapibrėžtumo.

Telšių miestas išlieka pagrindiniu verslumo traukos centru rajone. 2025 m. pasiektas aukščiausias rodiklis per 4 metus. Miestas generuoja apie 55 % visų rajono naujų įmonių.

Telšių rajone augimas nuoseklus ir stabilesnis nei mieste. Tai rodo didėjantį verslumą mažesnėse gyvenvietėse, galimą nuotolinio ar lokalaus verslo plėtrą.

Žemaitijos verslo centro nuo 2024 m. įgyvendinamas projektas „Verslo pradžios ir verslo augimo priemonių diegimas Telšių rajone“ galėjo reikšmingai prisidėti prie naujų įmonių steigimosi augimo Telšių rajone. Šią prielaidą sustiprina laiko sutapimas, augimo pobūdis, teritorinis pasiskirstymas ir atitikimas projekto tikslinei grupei.

<sup>13</sup> <https://www.registrucentras.lt/atviri-duomenys-ir-statistika/jar-pirminiai-duomenys-raw-data>

<sup>14</sup> 2024 m. Telšių rajone įsisteigusių įmonių rodiklis sumažintas iki 47 nuo 177 skaičiaus, kadangi 130 įmonių šiuo laikotarpiu buvo įregistruota vienu adresu (Senojo Malūno g. 5, Varniai, Telšių r.)

Naujų įmonių skaičiaus augimas Telšių rajone, ypač 2024–2025 m., rodo stiprėjantį verslumo potencialą, tačiau kartu didina poreikį ankstyvosios stadijos verslų palaikymui. Žemaitijos verslo centro prioritetu turėtų tapti ne tik steigimo skatinimas, bet ir naujų įmonių „išgyvenamumo“ didinimas per mentorystę, finansinį planavimą ir rinkų paiešką, siekiant, kad augantis steigimų skaičius nevirstų didėjančiu bankrotų skaičiumi.

### III SKYRIUS

#### VIDINĖS APLINKOS VEIKSNIAI

Žemaitijos verslo centro istorija – tai nuoseklaus institucinio brendimo ir prisitaikymo prie kintančios viešojo sektoriaus bei verslo aplinkos pavyzdys, atspindintis regioninės verslumo politikos raidą per daugiau nei du dešimtmečius.

Viešoji įstaiga buvo įsteigta 1998 m. lapkričio 9 d. kaip VŠĮ Telšių apskrities verslo inkubatorius. Tai buvo laikotarpis, kai Lietuvoje aktyviai formavosi verslumo skatinimo infrastruktūra, siekiant palaikyti smulkųjų ir vidutinių verslų regionuose. Įstaigos steigėjais tapo Telšių apskrities viršininko administracija ir Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, taip aiškiai apibrėžiant valstybės ir regiono bendrą interesą kurti verslui palankią aplinką Telšių apskrityje.

Svarbus institucinis lūžis įvyko 2005 m., kai Lietuvos Respublikos ūkio ministerija inicijavo platesnį požiūrį į viešųjų įstaigų valdymą, skatindama asocijuotų verslo struktūrų įtraukimą į dalininkų sudėtį. Reaguodama į šią kryptį, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija 2005 m. kovo 18 d. pateikė motyvuotą prašymą tapti dalininke, priiimant simbolinį 1 lito įnašą. Šiam prašymui buvo pritarta, o 2010 m. konfederacija oficialiai tapo VŠĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus dalininke, taip sustiprinant verslo bendruomenės vaidmenį įstaigos veikloje.

Tolimesnė įstaigos raida buvo susijusi su valdymo skaidrinimu ir kapitalo struktūros aiškesniu reglamentavimu. 2008 m. vasario 14 d. visuotiniame dalininkų susirinkime buvo pakeisti įstatai, nustatant, kad dalininko turimų balsų skaičius priklauso nuo jo įnašo dydžio dalininkų kapitale. Tuo metu dalininkais buvo Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, Telšių apskrities viršininko administracija ir Lietuvos verslo darbdavių konfederacija.

Reikšmingi pokyčiai įvyko 2010 m., kai buvo likviduota Telšių apskrities viršininko administracija. Atsižvelgiant į tai, 2010 m. birželio 9 d. VŠĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus dalininke tapo Telšių rajono savivaldybė, įnešdama 50 tūkst. litų. Tai įtvirtino savivaldos vaidmenį verslumo skatinimo infrastruktūroje ir užtikrino įstaigos tęstinumą regioniniu lygmeniu.

Šis procesas buvo užbaigtas 2015 m., kai Telšių rajono savivaldybė perėmė valstybės, kaip dalininkės, teises ir pareigas. 2015 m. vasario 26 d. savivaldybės taryba priėmė sprendimą sutikti perimti dalininko teises, o 2015 m. birželio 26 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu savivaldybei buvo perduotos visos Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos įgyvendintos turtinės ir neturtinės teisės bei pareigos. Tokiu būdu susiformavo dabartinė dalininkų struktūra, kurioje liko Telšių rajono savivaldybė ir Lietuvos verslo darbdavių konfederacija.

Įvedus eurą 2015 m. sausio 1 d. ir įvykdžius turto bei teisių perdavimo procedūras, dalininkų įstatyminiai kapitalai buvo perskaičiuoti. 2025 m. duomenimis, Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos dalininko kapitalas sudaro 0,29 Eur, o Telšių rajono savivaldybės – 625 101,37 Eur, kas atspindi savivaldybės pagrindinį finansinį ir strateginį vaidmenį įstaigos veikloje.

Reaguojant į pasikeitusį veiklos mastą ir regioninę misiją, 2022 m. sausio 18 d. visuotinio dalininkų sprendimu buvo pakeistas įstaigos pavadinimas – VŠĮ Telšių apskrities verslo inkubatorius tapo VŠĮ Žemaitijos verslo centru. Šis pokytis simbolizavo platesnę geografinę ir funkcinę orientaciją – nuo klasikinio inkubavimo prie kompleksinių verslo pradžios ir augimo paslaugų visam Žemaitijos regionui.

Naujausias etapas pažymėtas 2023 m. lapkričio 30 d., kai Telšių rajono savivaldybės taryba priėmė sprendimą papildomai investuoti 40 000 Eur į Žemaitijos verslo centrą. Dėl šios investicijos savivaldybės, kaip dalininkės, įstatyminis kapitalas padidėjo iki 665 101,37 Eur, dar kartą patvirtinant ilgalaikį savivaldybės įsipareigojimą stiprinti regioninę verslumo ekosistemą.

Taip per daugiau nei 25 metus Žemaitijos verslo centras iš valstybinės ir apskrities lygmens iniciatyvos išaugo į strateginę regioninę instituciją, kuri jungia viešąjį sektorių ir verslo bendruomenę,

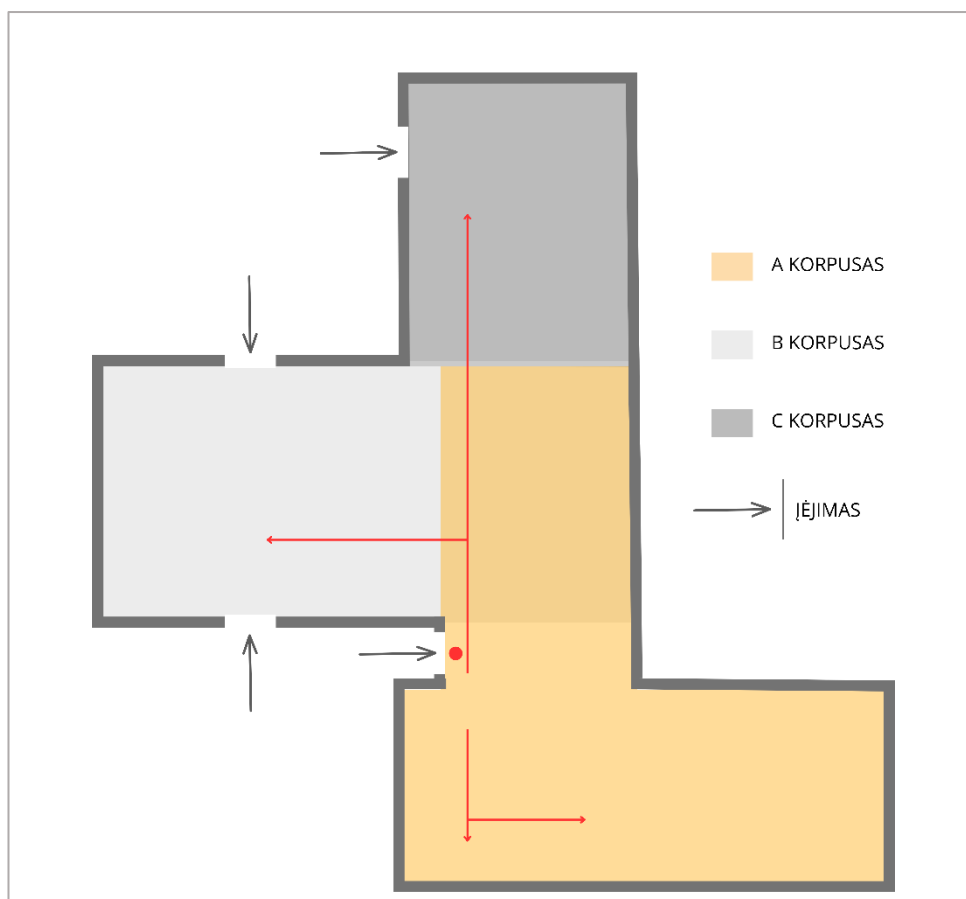
siekdama skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo kūrimąsi, augimą ir tvarų vystymąsi Telšių rajone ir visoje Žemaitijoje.

## 1. INFRASTRUKTŪRA

**Infrastruktūra.** Įstaigos bendras plotas 3083,02 m<sup>2</sup>, jį sudaro: administracinis pastatas, Sedos g.34A, Telšiai, kuriame yra 3 korpusai, A,B ir C - bendras plotas 2585,59 m<sup>2</sup>, bei gamybinės patalpos Sedos g.34B, Telšiai, kurių bendras plotas - 497,43m<sup>2</sup>. Bendras nuomojamas 3083,02 m<sup>2</sup> plotas susideda iš:

- nuomojamas plotas - 1856,54 m<sup>2</sup>,
- kitas nuomojamas plotas (konferencijų, pasitarimų salės, įstaigos biuras) – 315,50 m<sup>2</sup>,
- bendro naudojimo patalpos – 910,98 m<sup>2</sup>.

2020 metų gruodžio 31 d. nuomojamų patalpų užimtumas buvo - 70 proc. (1269,91m<sup>2</sup>), neužimta – 586,63 m<sup>2</sup> (18 biuro ir gamybinių patalpų). 2025 m. gruodžio 31 d. laisvų nuomojamų patalpų nebuvo.



8 pav. Pastato korpusų išdėstymas

Materialinė bazė gana neblogo pastato Sedos g. 34A, A ir C korpusuose, A korpuso nuomininkai vieninteliai iš kitų korpusų, išskyrus gamybines patalpas, Sedos 34B, už sunaudotą elektros energiją atsiskaito pagal kiekvienos patalpos elektros skaitiklio rodmenis, taip pat šiame korpuse įrengti oro kondicionieriai.

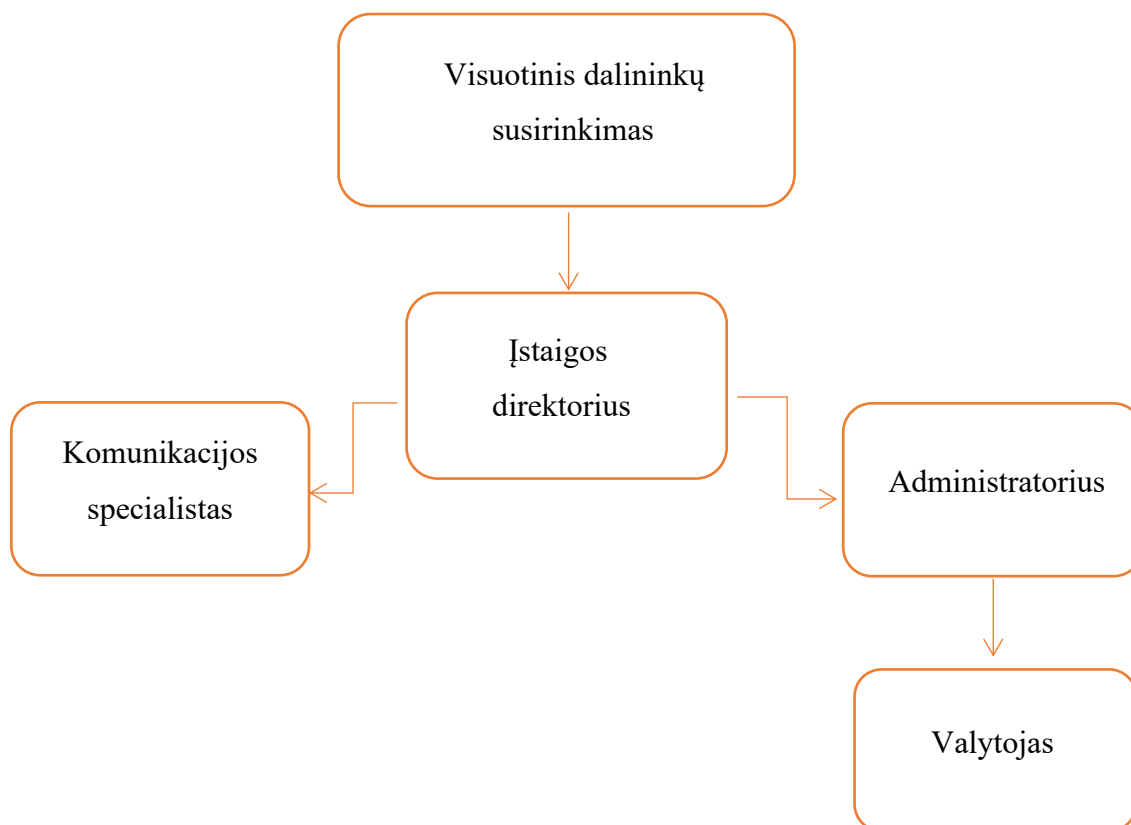
Žemaitijos verslo centre įsikūrusios įmonės už komunalinius patarnavimus (elektros energija, šildymą, šiukšlių išvežimą) moka pilna kaina. Pastatuose įrengta signalizacija, pastatai draudžiami nuo nelaimingų įvykių. Šalia pastato įrengta didelė automobilių stovėjimo aikštelė.

## 2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Žemaitijos verslo centre dirba 4 etatiniai darbuotojai.

Nuo 2021 m. lapkričio 24 d. Žemaitijos verslo centro direktorės pareigas eina Reda Raginskienė, aukštasis universitetinis išsilavinimas (magistro kvalifikacinis laipsnis).

## 3. VALDYMO STRUKTŪRA



## 4. PAREIGYBIŲ IR ETATŲ SĄRAŠAS

| Eil. Nr. | Pareigybės pavadinimas     | Pareigybių skaičius | Etatų skaičius  |
|----------|----------------------------|---------------------|-----------------|
| 1.       | Direktorius                | 1                   | 1               |
| 2.       | Komunikacijos specialistas | 1                   | 1               |
| 3.       | Administratorius           | 1                   | 1               |
| 4.       | Valytoja                   | 1                   | 1               |
|          | <b>Iš viso:</b>            | <b>4</b>            | <b>4 etatai</b> |

**5. FINANSINĖ BŪKLĖ**

Žemiau lentelėje pateikti pagrindiniai VšĮ Žemaitijos verslo centro finansiniai rodikliai 2022 – 2024 m. laikotarpiais:

| Eil. Nr. | Pavadinimas                                   | 2022 m. / Eur | 2023 m. / Eur | 2024 m. / Eur |
|----------|-----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.       | Apskaičiuotas mokestis už turto nuomą         | 35510,19      | 38827,77      | 46000,22      |
| 2.       | Darbo užmokesčio sąnaudos                     | 49724,88      | 73147,21      | 157685,50     |
| 3.       | Gautinos finansavimo sumos iš ES              | 9107,80       | 7932,74       | 99999,99      |
| 4.       | Gautinos finansavimo sumos iš SB              | 48891,27      | 121450,00     | 69200,00      |
| 5.       | Šildymo sąnaudos                              | 47613,86      | 21341,26      | 17181,05      |
| 6.       | Elektros energijos sąnaudos                   | 45128,91      | 48798,72      | 33333,88      |
| 7.       | Paprastojo remonto ir eksploataavimo sąnaudos | 3569,01       | 894,38        | 1480,00       |

Turto nuomos pajamos Žemaitijos verslo centre nuosekliai augo visą laikotarpį (2022 m. – 35 510,19 Eur; 2023 m. – 38 827,77 Eur; 2024 m. – 46 000,22 Eur). Tai rodo augantį patalpų užimtumą (šiuo metu užimtumas – 100 proc.), didėjantį Žemaitijos verslo centro patrauklumą verslams, taip pat stabilų ir prognozuojamą nuosavų pajamų šaltinį.

Darbo užmokesčio sąnaudos lyginamuoju laikotarpiu augo, tai lėmė pradėtas įgyvendinti projektas „Verslo pradžios ir verslo augimo priemonių diegimas Telšių rajone“, kuriam skirtas finansavimas (447768,72 Eur) Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. 4-652 „Įsakymas dėl finansavimo skyrimo projektams, pateiktiems pagal 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-001-01-08-09 „Skatinti verslumą ir kurti paskatas įmonių augimui“ veiklos „Skatinti pradedančiųjų smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų kūrimąsi, augimą ir plėtrą“ poveiklės „Kurti ir vystyti preakceleratorių programas, vykdyti smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų inkubavimą ir plėtrą, išnaudojant jau įsteigtų skaitmeninių inovacijų centrų, verslo inkubatorių, bendradarbiystės centrų „Spiečius“ potencialą. Tai strategiškai atitinka Žemaitijos verslo centro vaidmens stiprinimą regione bei perėjimą nuo administracinio modelio prie aktyvaus projekcinio ir paslaugų centro.

ES finansavimo lėšų augimas rodo, jog Žemaitijos verslo centre pradėti įgyvendinti reikšmingus projektus, padidėjo administracinė ir projektų valdymo apimtis. Savivaldybės biudžeto (SB) finansavimas išlieka svarbus, bet kintantis: 2022 m. – 48 891,27 Eur; 2023 m. – 121 450,00 Eur; 2024 m. – 69 200,00 Eur. Tai rodo dalinį finansinės naštos perkėlimą ES projektams.

Šildymo ir elektros sąnaudos 2024 m. ženkliai sumažėjo: šildymas: nuo 47 613,86 Eur (2022) iki 17 181,05 Eur (2024); elektra: nuo 48 798,72 Eur (2023) iki 33 333,88 Eur (2024). Tai leidžia daryti prielaidą apie energetinio efektyvumo didėjimą dėl atliktų infrastruktūros atnaujinimų (įdiegta oras/oras sistema visame pastate), bei kokybišką kaštų valdymą pasirenkant pigiausius operatorius, tiekiančius šildymą bei elektrą.

Remonto ir eksploataavimo sąnaudos išlieka žemos ir kontroliuojamos, be didelių svyravimų.



Žemaitijos verslo centras 2022–2024 m. laikotarpiu perėjo nuo palaikomojo veikimo modelio prie aktyvaus plėtros ir projektinės veiklos modelio, padidino nuosavų pajamų stabilumą (nuoma), reikšmingai sustiprino žmogiškuosius išteklius, efektyviai valdė energetines ir eksploatacines sąnaudas, tačiau tapo labiau priklausomas nuo projekcinio (ypač ES) finansavimo. Tolesniam tvarumui svarbu išlaikyti balansą tarp projekcinio finansavimo, savivaldybės paramos ir nuosavų pajamų augimo, kartu stiprinant paslaugų vertę verslams.

## 6. VEIKLOS ANALIZĖ

### Pagrindinės VŠĮ Žemaitijos verslo centro teikiamos paslaugos:

1. Nuomos paslaugos:
  - Biuro, gamybinių patalpų ir konferencijų salių nuoma, suteikiant galimybes verslo susitikimams, renginiams ir gamybai.
  - Biuro įrangos nuoma, užtikrinant, kad įmonės turėtų reikalingas priemones efektyviam darbui.
2. Techninė parama:
  - Skenavimo, kopijavimo, maketavimo paslaugos, užtikrinant, kad įmonės galėtų lengvai tvarkyti dokumentus ir vykdyti rinkodaros veiklas.
  - Prieiga prie interneto, leidžianti verslui būti nuolat susijusiam su klientais ir partneriais.
3. Konsultacijos:
  - Konsultacijos finansų bei apskaitos tvarkymo, teisiniais klausimais, verslo planavimo ir plėtros strategijų srityse, padedant įmonėms įveikti iššūkius ir pasiekti savo tikslus.
  - Teisinė ir administracinė pagalba registruojant įmones, sudarant sutartis ir užtikrinant intelektinės nuosavybės apsaugą.
4. Mokymai ir seminarai:
  - Mokymų ir seminarų organizavimas verslo valdymo, finansų, rinkodaros, teisės, projektų valdymo ir kt. temomis, siekiant ugdyti verslininkų ir darbuotojų kompetencijas.
5. Jaunimo verslumo ugdymo programos:
  - Specialios iniciatyvos ir programos, skirtos jaunimui, ugdant verslumo įgūdžius, skatinti kūrybingumą ir verslo idėjų generavimą.
6. Verslo inkubavimo paslaugos:
  - Inkubavimo programos naujai įsteigtoms ir jaunoms įmonėms, teikiant paramą verslo plėtrai, prisitaikymui prie rinkos sąlygų ir inovatyvių sprendimų diegimui.
  - Reguliarūs susitikimai su mentoriais, analizė ir pagalba strateginių sprendimų priėmimo procesuose.
7. Mentorstė ir tinklų kūrimas:
  - Teikti mentorstės paslaugas ir organizuoti tinklų kūrimo renginius, leidžiančius verslininkams bendrauti, dalintis patirtimi ir kurti potencialias partnerystes.
8. Regiono ekonomikos stiprinimas:
  - Skatinti verslo augimą ir plėtrą, prisidedant prie bendro regiono ekonomikos stiprinimo, darbo vietų kūrimo ir gyvenimo kokybės gerinimo.

Konkrečiai teikiamų paslaugų įkainiai priede Nr. 1.

Žemaitijos verslo centre veiklą vykdo bei patalpas 2025 m. nuomojosi 65 įmonės / organizacijos / fiziniai asmenys. Iš viso 2025 m. lapkričio 1 d. duomenimis įsteigtos 245 darbo vietos

ir 32 asmenys dirba su individualia veikla. Viso – 277. Bendra Žemaitijos verslo centre įsikūrusių visų įmonių apyvarta 2024 metais siekė – 25884277 Eur, o grynasis pelnas – 817376 Eur.<sup>15</sup>

Didžiausią apyvartos dalį generuoja kelios įmonės, ypač:

- UAB BKV invest – 15,6 mln. Eur,
- UAB Sanotela – 1,73 mln. Eur,
- MB Erlonesos statyba – 1,05 mln. Eur,
- UAB Marstata – 0,94 mln. Eur,
- UAB Transporto logistikos kompanija – 0,98 mln. Eur.

Reikšminga dalis įmonių veikia pelningai, pvz.: MB Aivra (labai aukštas pelningumas), UAB Deimalsa, UAB Marstata, MB Telšių Erlonesos statyba, UAB Justefa, UADBB Dexpert ir kt. Tai rodo efektyvius verslo modelius, gerą sąnaudų kontrolę ir potencialą plėtrai ir investicijoms.

Darbuotojų skaičiaus duomenys rodo, kad didžiausi darbdaviai Žemaitijos verslo centre yra: UAB Transporto logistikos kompanija (42 darbuotojai), UAB Sanotela (29), MB Erlonesos statyba (27), MB Veprojektai (17), UAB Marstata (15), UAB Waste Line (18).

Pagal veiklos pobūdį galima identifikuoti dominuojančias kryptis:

- statybos ir inžinerija,
- logistika ir transportas,
- gamyba ir perdirbimas,
- IT ir skaitmeniniai sprendimai,
- apskaita, konsultavimas ir paslaugos.

Tai rodo, kad Žemaitijos verslo centro rezidentų portfelis yra diversifikuotas, nėra priklausomybės nuo vieno sektoriaus, tačiau statybos ir logistikos sektoriai turi didesnę svorį pagal apyvartą ir darbuotojų skaičių.

Taigi, Žemaitijos verslo centras telkia reikšmingą ir aktyvią verslo bendruomenę ir plačią verslų brandos amplitudę – nuo individualios veiklos iki milijonines apyvartas generuojančių įmonių. Žemaitijos verslo centre veiklą vykdančios 65 įmonės, organizacijos ir fiziniai asmenys sudaro įvairialypę verslo ekosistemą, apimančią skirtingas veiklos sritis ir verslo brandos etapus. Toks verslų skaičius rodo nuoseklų centro užimtumą ir jo patrauklumą kaip verslo veiklos vietą.

Žemaitijos verslo centro poveikis darbo rinkai yra apčiuopiamas ir reikšmingas. Bendras 277 asmenų užimtumas patvirtina, kad Žemaitijos verslo centras prisideda ne tik prie tradicinio įdarbinimo, bet ir prie savarankiško darbo formų plėtros, kas ypač aktualu šiuolaikinėje darbo rinkoje.

Žemaitijos verslo centre veikiančios įmonės generuoja reikšmingą ekonominę vertę. Šie rodikliai rodo, kad centre veikiančios įmonės nėra vien tik mikroverslai – jos aktyviai dalyvauja rinkoje, kuria pridėtinę vertę ir veikia pelningai. Grynojo pelno dydis taip pat atspindi verslų gebėjimą efektyviai valdyti sąnaudas ir prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos. Žemaitijos verslo centre veikiantys verslai turi potencialą: išlaikyti sukurtas darbo vietas, generuoti mokestines pajamas, investuoti į tolesnę plėtrą ir inovacijas.

Žemaitijos verslo centras yra ne tik verslų steigimo ar įsikūrimo erdvė, bet ir reikšmingas regiono ekonomikos subjektas, kuris:

- telkia 65 aktyvius ūkio subjektus,
- užtikrina 277 asmenų užimtumą,
- čia veiklą vykdančios įmonės generuoja beveik 26 mln. Eur metinę apyvartą ir daugiau kaip 0,8 mln. Eur grynojo pelno.

Šie duomenys patvirtina Žemaitijos verslo centro svarbą regiono ekonominiam gyvybingumui ir sudaro tvirtą pagrindą tolesniam centro veiklos stiprinimui bei viešųjų investicijų pagrindimui.

<sup>15</sup> Žemaitijos verslo centro ir viešai prieinamos informacijos „Rekvizitai.lt“ duomenys.

## 7. DALININKO LŪKESČIŲ RAŠTAS

Dalininko lūkesčių raštą VŠĮ Žemaitijos verslo centrui patvirtintas Telšių rajono savivaldybės mero 2026 m. vasario 5 d. potvarkiu Nr. M1-103 „Dėl Dalininko lūkesčių rašto VŠĮ Žemaitijos verslo centrui patvirtinimo“. Žemiau išdėstyta šio rašto turinys:

### I. Tikslas

Šiuo raštu dėl lūkesčių (toliau – Raštas) VŠĮ Žemaitijos verslo centrui pateikiami Telšių rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė), kaip Dalininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, lūkesčiai dėl VŠĮ Žemaitijos verslo centro (toliau – Įstaiga) veiklos kryptių, tikslų ir principų.

Lūkesčių raštas turėtų būti pagrindas rengiant ir peržiūrint Įstaigos strategiją ir tapti integralia Įstaigos strateginio plano dalimi. Raštas yra skirtas skatinti bendradarbiavimą tarp Įstaigos ir Savivaldybės. Raštu Savivaldybė nesiekia apriboti ar be reikalo išplėsti Įstaigos teisių ar pareigų. Įstaiga visų pirma privalo vadovautis galiojančiais teisės aktais, Įstaigos įstatais, gerąją valdysenos praktiką ir prisiimti atsakomybę už priimamus sprendimus bei užtikrinti Įstaigos efektyvią veiklą. Dalininko lūkesčiai nustatomi trejų metų laikotarpiui (2026–2028 m.), tačiau pagal poreikį lūkesčių raštas gali būti atnaujinamas.

Įgyvendindama Raštu išsakytus Savivaldybės lūkesčius, Įstaiga privalo vadovautis protingumo, skaidrumo, efektyvumo ir racionalaus turto valdymo principais.

### II. Įstaigos paskirtis ir veiklos kryptys

Įstaigos paskirtis – vykdyti veiklą, kuri padėtų verslo subjektams įeiti į rinką ir joje įsitvirtinti.

Įstaigos veikla turi atitikti Savivaldybės interesą – smulkioms įmonėms ir verslininkams padėti jų veiklos pradžioje, suteikti saugią ir palankią aplinką verslui augti.

Savivaldybė tikisi, kad Įstaiga veiklą vystys šiomis kryptimis:

- teiks kokybiškas inkubavimo, mentorystės ir rezidavimo paslaugas smulkaus ir vidutinio verslo subjektams;
- organizuos renginius ir seminarus, skirtus verslumui skatinti;
- siūlys naujus projektus ir iniciatyvas verslo bendruomenės telkimo srityje;
- vykdys neformalaus suaugusiųjų švietimo paslaugų veiklą.

Savivaldybės tikslas – užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą, kokybę ir teikimo nepertraukiamumą, sudarant palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo subjektų veiklai ir plėtrai.

### III. Nefinansiniai lūkesčiai

**Inovacija ir lyderystė.** Įstaiga nuolat tobulins savo veiklą, taikydama pažangius veiklos organizavimo ir valdymo metodus, modernius vadybos sprendimus bei gerosios praktikos pavyzdžius. Įstaiga sudarys sąlygas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir profesionalumo stiprinimui, taip pat investuos į naujas technologijas, skirtas veiklos kokybei ir efektyvumui didinti.

**Efektyvumas.** Įstaiga sieks optimaliai naudoti turimus išteklius, užtikrinti veiklos rezultatų vertę ir viešųjų paslaugų poveikį.

**Tvari veikla.** Įstaiga planuos veiklą ir investicijas taip, kad būtų užtikrintas finansinis tvarumas, veiklos tęstinumas ir pakankamas lėšų užtikrinimas infrastruktūros valdymui, laikantis viešosios įstaigos veiklos principų.

**Duomenų ir informacijos saugumas.** Įstaiga užtikrins duomenų ir informacijos saugumą, laikydamosi asmens duomenų apsaugą ir kibernetinį saugumą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų, taip pat taikydamą vidaus kontrolės priemones.

**Skaidrumas.** Įstaiga užtikrins skaidrią ir atvirą veiklą, laikydamosi teisės aktų reikalavimų ir teikdama teisės aktų nustatyta tvarka viešai teiktiną informaciją apie savo veiklą.

**Veiklos rizikų valdymas.** Įstaiga diegs, įgyvendins ir nuolat tobulins rizikų valdymo sistemą, skirtą veiklos rizikų identifikavimui, vertinimui ir valdymui, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą, stabilumą ir tikslų įgyvendinimą. Rizikų valdymo sistema apims finansines, veiklos, teisines, reputacines ir kitas reikšmingas rizikas.

**Antikorupcinė aplinka.** Įstaiga sieks kurti ir palaikyti antikorupcinę aplinką, grįstą skaidrumo, sąžiningumo ir etikos principais, skatindama darbuotojų nepakantumą korupcijai. Įstaiga diegs korupcijos prevencijos priemones, stiprins etikos normų laikymąsi ir laikysis korupcijos prevenciją reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų.

**Geroji valdysena.** Įstaiga laikysis aukštų skaidrumo, etikos, gerosios valdysenos ir socialinės atsakomybės standartų, sieks stiprinti savo dalykinę reputaciją bei užtikrins efektyvią vidinę ir išorinę komunikaciją.

**Orientacija į klientą.** Įstaiga taikys organizacines ir (ar) technines priemones, skirtas klientų aptarnavimo kokybei gerinti, taip pat sieks, kad Įstaigos infrastruktūra būtų pritaikyta asmenims su specialiaisiais poreikiais.

**Socialinė atsakomybė.** Įstaiga laikysis socialinės atsakomybės principų ir, atsižvelgdama į savo veiklos pobūdį bei galimybes, dalyvaus aplinkosaugos, žmogaus teisių apsaugos ir kituose socialiniuose projektuose ir (ar) veiklose, prisidedančiose prie visuomenės gerovės.

**Darbuotojų įsitraukimas.** Įstaigoje bus palaikoma vertybėmis grįsta organizacinė kultūra, diegiamos ir plėtojamos darbuotojų motyvacijos ir atlygio sistemos, sudaromos sąlygos darbuotojų profesiniam augimui bei didesniai jų įsitraukimui į Įstaigos veiklą.

**Veiklos tęstinumas.** Įstaiga planuos savo veiklą ir investicijas taip, kad būtų užtikrintas teikiamų paslaugų kokybės išlaikymas smulkaus ir vidutinio verslo subjektams bei ilgalaikis veiklos tęstinumas, atsižvelgiant į turimus išteklius ir veiklos prioritetus.

Įstaiga siekia:

- skatinti tvarų ir konkurencingą verslą Telšių rajone, teikdama kompleksines verslo pradžios, augimo, inkubavimo ir neformalaus švietimo paslaugas, stiprindama Žemaitijos verslo centro matomumą ir partnerystes regioniniu bei nacionaliniu lygmeniu;
- teikti kokybiškas komercines paslaugas, užtikrindama efektyvų patalpų nuomos, darbo vietų ir kitos infrastruktūros valdymą bei finansinį Įstaigos tvarumą.

Įstaiga siekia bendrųjų veiklos rodiklių, prisidedančių prie Savivaldybės strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų tikslų pasiekimo:

| Eil. Nr. | Sieklini veiklos rodikliai                                                                                                           | Matavimo vienetas | Sieklinos rodiklių reikšmės |         |         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------|---------|
|          |                                                                                                                                      |                   | 2026 m.                     | 2027 m. | 2028 m. |
| 1.       | Paslaugų, konsultacijų teikimas pradedančiųjų (iki 3 metų veiklos) smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams                           |                   |                             |         |         |
| 1.1.     | Mentorystės, individualių konsultacijų ir kitas pagal poreikį paslaugas gavusių jaunų smulkiojo ir vidutinio verslo atstovų skaičius | Vnt.              | ≥50                         | ≥20     | ≥25     |
| 1.2.     | Inkubavimo paslaugas gavusių smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų skaičius                                                         | Vnt.              | ≥10                         | ≥12     | ≥14     |

|      |                                                                                                                                                   |            |      |      |      |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|
| 1.3. | Paslaugas gavusių subjektų veiklos tęstinumas (išgyvenamumas) 1 m. po pagalbos suteikimo                                                          | Proc.      | ≥85  | ≥90  | ≥95  |
| 1.4. | Asmenų, išsigijusių verslo liudijimą po konsultacijų suteikimo skaičius                                                                           | Vnt.       | ≥20  | ≥22  | ≥24  |
| 2.   | <b>Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių plėtra, stiprinant verslo kompetencijas ir skatinant inovacijų diegimą</b>                                |            |      |      |      |
| 2.1. | Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių, pasinaudojusių plėtros konsultacijomis, skaičius                                                            | Vnt.       | ≥60  | ≥62  | ≥65  |
| 2.2. | Sukurtų naujų darbo vietų skaičius                                                                                                                | Vnt.       | ≥5   | ≥10  | ≥15  |
| 3.   | <b>Žemaitijos verslo centro kaip regioninio verslumo matomumo ir žinomumo didinimas</b>                                                           |            |      |      |      |
| 3.1. | Verslo dienos paminėti skirtos renginio, organizuoto verslo bendruomenei, dalyvių skaičius                                                        | Vnt.       | ≥100 | ≥110 | ≥115 |
| 3.2. | Užmegztų naujų partnerystės skaičius                                                                                                              | Vnt.       | ≥2   | ≥2   | ≥2   |
| 3.3. | Įgyvendintų jaunimo verslumo skatinimo iniciatyvų skaičius                                                                                        | Vnt.       | ≥2   | ≥2   | ≥2   |
| 3.4. | Informacijos sklaidos priemonės apie Žemaitijos verslo centre teikiamas paslaugas                                                                 | Vnt.       | ≥40  | ≥40  | ≥40  |
| 4.   | <b>Neformalaus suaugusių švietimo paslaugų teikimas</b>                                                                                           |            |      |      |      |
| 4.1. | Suorganizuotų motyvacinių seminarų, mokymų skaičius                                                                                               | Vnt.       | ≥12  | ≥12  | ≥13  |
| 4.2. | Parengtos mokymų programos                                                                                                                        | Vnt.       | ≥1   | ≥2   | ≥2   |
| 4.3. | Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo mokymai                                                                                            | Vnt.       | ≥3   | ≥3   | ≥3   |
| 5.   | <b>Paslaugų kokybės stiprinimas, pritraukiant papildomus finansinius išteklius, dalyvaujant ES struktūrinių fondų ir nacionalinėse programose</b> |            |      |      |      |
| 5.1. | Pritrauktų projektinių lėšų suma                                                                                                                  | Tūkst. Eur | ≥80  | ≥30  | ≥30  |
| 5.2. | Įgyvendinamų projektų skaičius                                                                                                                    | Vnt.       | ≥2   | ≥2   | ≥2   |
| 6.   | <b>Patrauklios, efektyvios ir ekonomiškai tvarios verslo aplinkos kūrimas</b>                                                                     |            |      |      |      |
| 6.1. | Nuomojamų biuro patalpų užimtumo lygis                                                                                                            | Proc.      | ≥90  | ≥95  | ≥95  |
| 6.2. | Nuomos pajamų augimas                                                                                                                             | Tūkst. Eur | ≥45  | ≥45  | ≥46  |
| 6.3. | Infrastruktūros tobulinimo priemonių skaičius                                                                                                     | Vnt.       | ≥2   | ≥2   | ≥2   |
| 6.4. | Bendradarbiavimas ir susitikimų erdvių kūrimas ir aktyvinimas                                                                                     | Vnt.       | 0    | ≥1   | ≥1   |
| 6.5. | Susitikimų erdvėje apsilankiusių smulkiojo ir vidutinio verslo atstovų skaičius                                                                   | Vnt.       | 0    | ≥20  | ≥30  |
| 7.   | <b>Nuosavų pajamų didinimas teikiant paslaugas</b>                                                                                                |            |      |      |      |
| 7.1. | Konferencijos salės bei pasitarimų kambario nuomos skaičius                                                                                       | Kart.      | ≥60  | ≥60  | ≥60  |
| 7.2. | Virtualaus biuro paslaugų gavėjų skaičius                                                                                                         | Vnt.       | ≥30  | ≥35  | ≥35  |

#### IV. Finansiniai lūkesčiai

Finansiniai lūkesčiai – užtikrinti stabilią nenuostolingą Įstaigos finansinę būklę, uždirbant perviršį investicijų ir remonto fondo kaupimui.

| Eil. Nr. | Siektini finansiniai rodikliai                             | Matavimo vienetas | Siektinos rodiklių reikšmės |         |         |
|----------|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------|---------|
|          |                                                            |                   | 2026 m.                     | 2027 m. | 2028 m. |
| 1.       | Sąnaudų ir pajamų santykis (įskaitant finansavimo pajamas) | Proc.             | ≤100                        | ≤100    | ≤100    |

#### V. Lūkestis dėl atskaitomybės

Įstaigos direktorius kasmet, pasibaigus kalendoriniams metams, teisės aktų nustatyta tvarka ir terminais pateikia dalininkams (Savivaldybei) Įstaigos metinę veiklos ataskaitą ir metinių finansinių ataskaitų rinkinį.

Įstaigos direktorius, pasibaigus kalendoriniams metams, ne vėliau kaip iki einamųjų metų kovo 31 dienos dalininkams teikia raštą, kuriame pateikia informaciją apie praėjusiais kalendoriniais metais įgyvendintas priemones ir pasiektus veiklos rezultatus (rodiklius) dėl Lūkesčių rašte nurodytų Savivaldybės tikslų ir lūkesčių (toliau – Atsiskaitymo raštas). Jame gali būti nurodoma informacija apie aplinką, sąlygas ir (ar) rizikas, turėjusias įtakos Lūkesčių rašte suformuluotų lūkesčių įgyvendinimui, taip pat kita viešajai įstaigai aktuali informacija.

#### VI. Lūkesčiai dėl veiklos principų

Įstaiga veikia savarankiškai ir nepriklausomai, tačiau Savivaldybė tikisi, kad Įstaiga iš anksto informuos Savivaldybę apie esminius sprendimus ir reikšmingas aplinkybes, galinčias turėti įtakos Įstaigos veiklai, reputacijai ar veiklos tęstinumui.

Esminiais laikomi sprendimai ir aplinkybės, susiję su:

- galimais interesų konfliktais;
- galimais teisminiais ginčais;
- galimais sukčiavimo atvejais, susijusiais su Įstaigos darbuotojais ar susijusiomis šalimis;
- esminiais Įstaigos veiklos pokyčiais;
- didesnio masto darbuotojų atleidimais;
- stambiais turto, prekių ar paslaugų įsigijimais ar pardavimais;
- galima reikšminga žala visuomenei, aplinkai, ekonomikai ar valstybės saugumui;
- planuojamais ar skelbiamais viešais pranešimais, dėl kurių gali prireikti Savivaldybės atstovų komentarų;
- galimomis korupcijos apraiškomis, politinės įtakos ar intervencijos rizikomis;
- kitomis reikšmingomis rizikomis, galinčiomis kelti grėsmę Įstaigos veiklos tęstinumui.

#### VII. Bendri lūkesčiai dėl įstaigos ir dalininko bendradarbiavimo

Įstaigos vienasmenis valdymo organas – Įstaigos direktorius – privalo veikti taip, kad Įstaiga ir jos turtas būtų valdomi skaidriai, efektyviai, o paslaugos teikiamos kokybiškai, atsižvelgiant į Telšių rajono smulkaus ir vidutinio verslo subjektų lūkesčius ir poreikius. Įstaigos direktorius tiesiogiai atsako už Įstaigos keliamų lūkesčių ir dalininkų siekiamų tikslų įstaigoje įgyvendinimą.

Įstaigos direktorius turi vadovautis protingumo principu ir informuoti Savivaldybę apie potencialiai su dalininko interesais susijusius svarbius klausimus ir sprendimus.



## IV SKYRIUS.

## STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ ANALIZĖ

## Stiprybės:

1. Didelis patirties ir aukštas kompetencijos lygis;
2. Augantis veiklos intensyvumas ir projektinė patirtis;
3. Stiprus Telšių rajono savivaldybės palaikymas;
4. Platus paslaugų spektras;
5. Geri ryšiai su partneriais;
6. Aktyvus jaunų įmonių palaikymas;
7. Žaliosios ekonomikos skatinimas;
8. Sėkmingas renginių organizavimas;
9. Efektyvus infrastruktūros ir sąnaudų valdymas

## Galimybės:

1. Europos finansavimo galimybės;
2. Augantis skaitmenizacijos poreikis;
3. Žaliosios ekonomikos skatinimas;
4. Inovatyvių darbo modelių skatinimas (pvz. bendradarbiavimas erdvių kūrimas);
5. Perėjimas nuo inkubavimo prie augimo akseleravimo, t.y. Žemaitijos verslo centras gali stiprinti eksporto, finansų valdymo, procesų skaitmeninimo, vadybos brandos paslaugas.
6. Bendruomenės ir kultūros išteklių išnaudojimas;
7. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis.

## Silpnybės:

1. Finansavimo trūkumai
2. Didelė priklausomybė nuo projekcinio ir viešojo finansavimo
3. Ne iki galo išnaudotas komercinis potencialas
4. Mažas inovatyvumo lygis
5. Maža darbo jėgos koncentracija

## Grėsmės:

1. Augantis didmiesčių patrauklumas gali sukelti konkurenciją;
2. Konkurencija dėl verslų ir talentų su kitais regioniniais centrais, laisvosios ekonominės zonomis;
3. Klimato kaita, ekonominiai svyravimai, infliacija ir kitos globalios finansinės krizės;
4. Teisiniai ir reguliavimo iššūkiai;
5. Žema darbo jėgos koncentracija ir kvalifikacija;

Žemaitijos verslo centro stiprybės rodo, kad centras yra gerai paruoštas efektyviai remti verslininkus, teikti inovatyvias paslaugas ir prisidėti prie regiono ekonomikos augimo. Šios stiprybės suteikia tvirtą pagrindą tolesniam centro vystymuisi ir sėkmingam bendradarbiavimui su verslo subjektais.

Žemaitijos verslo centras turi puikias galimybes plėsti savo veiklą, reaguojant į kintančias rinkos sąlygas ir visuomenės poreikius. Šios galimybės gali padėti ne tik centro tobulėjimui, bet ir viso Žemaitijos regiono ekonominės gerovės ir tvarumo. Svarbiausia yra strateginis požiūris, leidžiantis efektyviai pasinaudoti šiomis galimybėmis, kad būtų užtikrintas ilgalaikis.

Žemaitijos verslo centras susiduria su keliais svarbiais iššūkiais, kurie gali riboti jo galimybes efektyviai remti smulkųjų ir vidutinį verslą. Šių silpnųjų sprendimas yra būtinas organizacijos veiklos efektyvumo didinti, siekiant užtikrinti tvarų augimą, konkurencingumą ir inovacijas. Norint šias silpnības, Žemaitijos verslo centrui būtina investuoti į paslaugų optimizavimą.



Žemaitijos verslo centras su įvairiomis grėsmėmis, kurios gali turėti reikšmingą regioną poveikį jo veiklai ir verslumui. Būtinai nuolat stebėti šias grėsmes, siekti strateginių sprendimų, kad būtų užtikrintas tvarus centro funkcionavimas ir smulkaus bei vidutinio verslo stiprinimo regione.

## V SKYRIUS.

### VEIKLOS PLANO 2022-2025 M. ĮGYVENDINIMAS

Viešosios įstaigos Telšių apskrities verslo inkubatoriaus (dabar – Žemaitijos verslo centro) strateginio veiklos plano 2022-2025 m. (toliau – Strategija) įgyvendinimo rezultatai buvo orientuoti į 3 pagrindinius tikslus:

1. Pagalba tvaraus ir socialiai atsakingo verslo kūrimui;
2. Pagalba besikuriančioms arba jaunoms įmonėms iki 5 m.;
3. Žemaitijos verslo centro veiklos kokybės didinimas.

Įgyvendinant pirmąjį tikslą Žemaitijos verslo centre buvo suplanuotos infrastruktūros tobulinimo priemonės, viso – 12, pagal faktą -

Atliktas atsinaujinančių energijos šaltinių (biokuro, geoterminės energijos, saulės) diegimo galimybių įvertinimas, parengta paraiška Aplinkos projektų valdymo agentūrai dėl lėšų kompensavimo, tačiau projektas neįgyvendintas negavus finansavimo. Ataskaitiniu laikotarpiu buvo parengta pastato energetinio naudingumo įvertinimas ir audito ataskaita.

Siekiant pritraukti įmones aktyviau dalyvauti Žemaitijos verslo centre veiklose buvo telkiami asocijuoti nariai. Jų faktinis skaičius atitinka planinį – 50. Patobulinto 6 paslaugos ir organizuojami renginiai. Jų skaičius viršijo planą dėl įgyvendinamų projekto veiklų. Planuoti – 9, įvykdyta – 36.

Kartu su partneriais Žemaitijos verslo centras kasmet organizuoja verslo dienos paminėjimo šventę ir pagerbia labiausiai pasižymėjusius verslus. Skatinant žaliąją ekonomiką Žemaitijos verslo centre puoselėjamas atliekų rūšiavimas bei mokymai šia tema. Strategijos įgyvendinimo laike dėl teisinių, finansinių kliūčių nebuvo įrengtos elektromobilių įkrovimo stotelės.

Įgyvendinant antrąjį tikslą – pagalba besikuriančioms arba jaunoms įmonėms iki 5 m., Žemaitijos verslo centre rodikliai viršijo planą:

Jaunų įmonių (iki 5 m.), veikiančių Žemaitijos verslo centro patalpose, skaičius – 26 (faktas – 27), suteiktų konsultacijų skaičius – 550 (planas – 470). Žemaitijos verslo centras dalyvauja verslą vienijančių įmonių veiklose. Sukurta jaunimo erdvė bei verslo programa jaunimui; nuo idėjos iki įgyvendinimo. Kaip ir suplanuota, bendradarbiauta su 5 organizacijomis dėl šios programos įgyvendinimo.

Prie šio tikslo įgyvendinimo reikšmingai prisidėjo įgyvendinamas projektas „Verslo pradžios ir verslo augimo priemonių diegimas Telšių rajone“ (toliau - Projektas), kuriam Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2023 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. 4-652 „Įsakymas dėl finansavimo skyrimo projektams, pateiktiems pagal 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-001-01-08-09 „Skatinti verslumą ir kurti paskatas įmonių augimui“ veiklos „Skatinti pradedančiųjų smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų kūrimąsi, augimą ir plėtrą“ poveiklės „Kurti ir vystyti preakceleravimo programas, vykdyti smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų inkubavimą ir plėtrą, išnaudojant jau įsteigtų skaitmeninių inovacijų centrų, verslo inkubatorių, bendradarbystės centrų „Spiečius“ potencialą, vykdyti mentorystės programas, skirtas vystyti verslo idėjas ir jų įgyvendinimo strategijas. Teikti konsultavimo paslaugas, skirtas produkto idėjos išgryninimui, vystymui ir komercinimui, pardavimo ir rinkodaros veikloms bei darbo erdvės suteikimui“ skirta 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų lėšų. Projekto tikslas - skatinti pradedančiųjų smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų kūrimąsi, augimą ir plėtrą. Projekto

tikslinė grupė - labai mažos, mažos, vidutinės įmonės ir verslininkai, išskyrus startuolius. Projekto trukmė - 11/2023 - 12/2026. Projekto vertė - 526786,73 Eur. ES finansavimas - 447768,72 Eur. Projekto partneris - Telšių rajono savivaldybė.

Igyvendinant trečiąjį tikslą – Žemaitijos verslo centro veiklos kokybės didinimas, išsikeltas uždavinys – turimų patalpų išnaudojimas komercinėms veikloms bei pelno nesiekiančioms įmonėms. Konferencijos salės bei pasitarimų kambario nuomos skaičius padidėjo suteikus galimybę lengvatinėmis sąlygomis ją išsinuomoti NVO. Tokiu būdu Žemaitijos verslo centre organizuojami nevyriausybinių organizacijų organizuojami renginiai, forumai bei susitikimai.

Nuomojamų biuro patalpų užimtumas šiuo metu – 100 proc., tačiau stebima kaita. Vienos verslą kuriančios įmonės persikelia į kitas patalpas (arčiau miesto centro), kitos – keičia savo veiklos sritis.

Projektų skaičius, kuriuose Žemaitijos verslo centras – vienintelis arba vedantysis partneris planas ir faktas – 1. Jau paminėtas įgyvendinamas pagrindinis ES lėšomis finansuojamas Projektas. Teikiamų komercinių paslaugų skaičius atitinka faktą – 30. Labiausiai pasiteisinusi nauja paslauga – turimo automobilio nuoma.

Originaliausia ir paklausą turinti paslauga – virtualus biuras – t.y. įmonės registracijos adreso suteikimas verslo centre. Kartu su įmonės registracijos adresu suteikiamos kitos paslaugos: korespondencijos priėmimas, pasitarimo kambario / biuro patalpos nuoma iki 4 val. per mėnesį nemokamai. Dėmesio nesulaukė nuotolinių konferencijų organizavimo paslauga, neaktualios – kanceliarinės paslaugos.

Taip pat įgyvendinant šį tikslą buvo pakeistas pavadinimas iš Telšių apskrities verslo inkubatoriaus į Žemaitijos verslo centrą., sukurtas naujas tinklalapis, padidintos viešinimo išlaidos, užtikrintas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.

Žemaitijos verslo centras yra svarbi organizacija, teikianti įvairiapuses paslaugas ir paramą verslo kūrimo srityje, tačiau toliau būtina dirbti dėl finansavimo užtikrinimo, infrastruktūros tobulinimo, paslaugų optimizavimo ir projektų rezultatų stebėjimo klausimais.

## VI SKYRIUS

### STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

#### MISIJA IR VEIKLOS PRIORITETAU

Žemaitijos verslo centro misija – būti patikimu partneriu, užtikrinant pagalbą, kuri leistų smulkiesiems ir vidutiniams verslininkams sėkmingai kurti ir tvariai plėtoti savo veiklą, prisitaikant prie besikeičiančių rinkos sąlygų, skatinant inovacijas, konkurencingumą ir socialinę atsakomybę.

#### VEIKLOS PLANAS

**1. TIKSLAS** – skatinti tvarų ir konkurencingą verslą Telšių rajone, teikiant kompleksines verslo pradžios, augimo, inkubavimo ir neformalaus švietimo paslaugas, didinant Žemaitijos verslo centro matomumą ir partnerystes regioniniu bei nacionaliniu lygmeniu.

Įgyvendinant šį tikslą bus siektini veiklos rodikliai:

| Eil. Nr. | Siektini veiklos rodikliai                                                                                                           | Matavimo vienetas | Siektinos rodiklių reikšmės |         |         |         |         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|          |                                                                                                                                      |                   | 2026 m.                     | 2027 m. | 2028 m. | 2029 m. | 2030 m. |
| 1.1.     | Uždavinys – paslaugų, konsultacijų teikimas pradedančiųjų (iki 3 metų veiklos) smulkiojo ir vidutinio verslo atstovams:              |                   |                             |         |         |         |         |
| 1.1.1.   | Mentorystės, individualių konsultacijų ir kitas pagal poreikį paslaugas gavusių jaunų smulkiojo ir vidutinio verslo atstovų skaičius | Vnt.              | ≥50                         | ≥20     | ≥25     | ≥25     | ≥25     |
| 1.1.2    | Inkubavimo paslaugas gavusių smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų skaičius                                                         | Vnt.              | ≥10                         | ≥12     | ≥14     | ≥15     | ≥16     |
| 1.1.3.   | Paslaugas gavusių subjektų veiklos tęstinumas (išgyvenamumas) 1 m. po pagalbos suteikimo                                             | Proc.             | ≥85                         | ≥90     | ≥95     | ≥95     | ≥95     |
| 1.1.4.   | Asmenų, įsigijusių verslo liudijimą po konsultacijų suteikimo skaičius                                                               | Vnt.              | ≥20                         | ≥22     | ≥24     | ≥25     | ≥25     |
| 1.2.     | Uždavinys – smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių plėtra, stiprinant verslo kompetencijas ir skatinant inovacijų diegimą:             |                   |                             |         |         |         |         |
| 1.2.1.   | Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių, pasinaudojusių plėtros                                                                         | Vnt.              | ≥60                         | ≥62     | ≥65     | ≥66     | ≥67     |

|             |                                                                                                                                                            |            |            |            |            |            |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|             | konsultacijomis, skaičius                                                                                                                                  |            |            |            |            |            |            |
| 1.2.2.      | Sukurtų naujų darbo vietų skaičius                                                                                                                         | Vnt.       | $\geq 5$   | $\geq 10$  | $\geq 15$  | $\geq 17$  | $\geq 20$  |
| <b>1.3.</b> | <b>Uždavinys – Žemaitijos verslo centro kaip regioninio verslumo matomumo ir žinomumo didinimas:</b>                                                       |            |            |            |            |            |            |
| 1.3.1.      | Verslo dienos paminėti skirtos renginio, organizuoto verslo bendruomenei, dalyvių skaičius                                                                 | Vnt.       | $\geq 100$ | $\geq 110$ | $\geq 115$ | $\geq 120$ | $\geq 120$ |
| 1.3.2.      | Užmegztų naujų partnerystės skaičius                                                                                                                       | Vnt.       | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   |
| 1.3.3.      | Jaunimo verslumo skatinimo iniciatyvos                                                                                                                     | Vnt.       | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   |
| 1.3.4.      | Informacijos sklaidos priemonės apie Žemaitijos verslo centre teikiamas paslaugas                                                                          | Vnt.       | $\geq 40$  | $\geq 40$  | $\geq 40$  | $\geq 40$  | $\geq 40$  |
| <b>1.4.</b> | <b>Uždavinys – neformalaus suaugusių švietimo paslaugų teikimas:</b>                                                                                       |            |            |            |            |            |            |
| 1.4.1.      | Suorganizuotų motyvacinių seminarų, mokymų skaičius                                                                                                        | Vnt.       | $\geq 12$  | $\geq 12$  | $\geq 13$  | $\geq 13$  | $\geq 13$  |
| 1.4.2.      | Parengtos mokymų programos                                                                                                                                 | Vnt.       | $\geq 1$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   |
| 1.4.3.      | Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo mokymai                                                                                                     | Vnt.       | $\geq 3$   | $\geq 3$   | $\geq 3$   | $\geq 3$   | $\geq 3$   |
| <b>1.5.</b> | <b>Uždavinys – stiprinti paslaugų kokybę, pritraukiant papildomus finansinius išteklius dalyvaujant ES struktūrinių fondų ir nacionalinėse programose:</b> |            |            |            |            |            |            |
| 1.5.1.      | Pritrauktų projektinių lėšų suma                                                                                                                           | Tūkst. Eur | $\geq 80$  | $\geq 30$  | $\geq 30$  | $\geq 30$  | $\geq 30$  |
| 1.5.2.      | Įgyvendinamų projektų skaičius                                                                                                                             | Vnt.       | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   | $\geq 2$   |

**2. TIKSLAS** – teikti kokybiškas komercines paslaugas, užtikrinant efektyvų patalpų nuomos, darbo vietų ir kitos infrastruktūros valdymą bei finansinį įstaigos tvarumą.

Įgyvendinant šį tikslą bus siektini veiklos rodikliai:

| Eil. Nr. | Siekteni veiklos rodikliai                                                                                   | Matavimo vienetas | Siektnos rodiklių reikšmės |         |         |         |         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|          |                                                                                                              |                   | 2026 m.                    | 2027 m. | 2028 m. | 2029 m. | 2030 m. |
| 2.1.     | Uždavinys – patrauklios, efektyvios ir ekonomiškai tvarios verslo aplinkos kūrimas Žemaitijos verslo centre: |                   |                            |         |         |         |         |
| 2.1.1.   | Nuomojamų biuro patalpų užimtumo lygis                                                                       | Proc.             | ≥90                        | ≥95     | ≥95     | ≥95     | ≥95     |
| 2.1.2.   | Nuomos pajamų augimas                                                                                        | Tūkst. Eur        | ≥45                        | ≥45     | ≥46     | ≥46     | ≥46     |
| 2.1.3.   | Infrastruktūros tobulinimo priemonių skaičius                                                                | Vnt.              | ≥2                         | ≥2      | ≥2      | ≥2      | ≥2      |
| 2.1.4.   | Bendradarbiystės ir susitikimų erdvių kūrimas ir aktyvinimas, šioje erdvėje apsilankiusiu smulkiojo ir       | Vnt.              | 0                          | ≥1      | ≥1      | ≥1      | ≥1      |

|             |                                                                      |       |     |     |     |     |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
|             | vidutinio verslo atstovų skaičius                                    |       |     |     |     |     |     |
| <b>2.2.</b> | <b>Uždavinys – nuosavų pajamų didinimas teikiant šias paslaugas:</b> |       |     |     |     |     |     |
| 2.2.1.      | Konferencijos salės bei pasitarimų kambario nuomos skaičius          | Kart. | ≥60 | ≥60 | ≥60 | ≥60 | ≥60 |
| 2.2.2.      | Virtualaus biuro paslaugų gavėjų skaičius                            | Vnt.  | ≥30 | ≥35 | ≥35 | ≥35 | ≥35 |