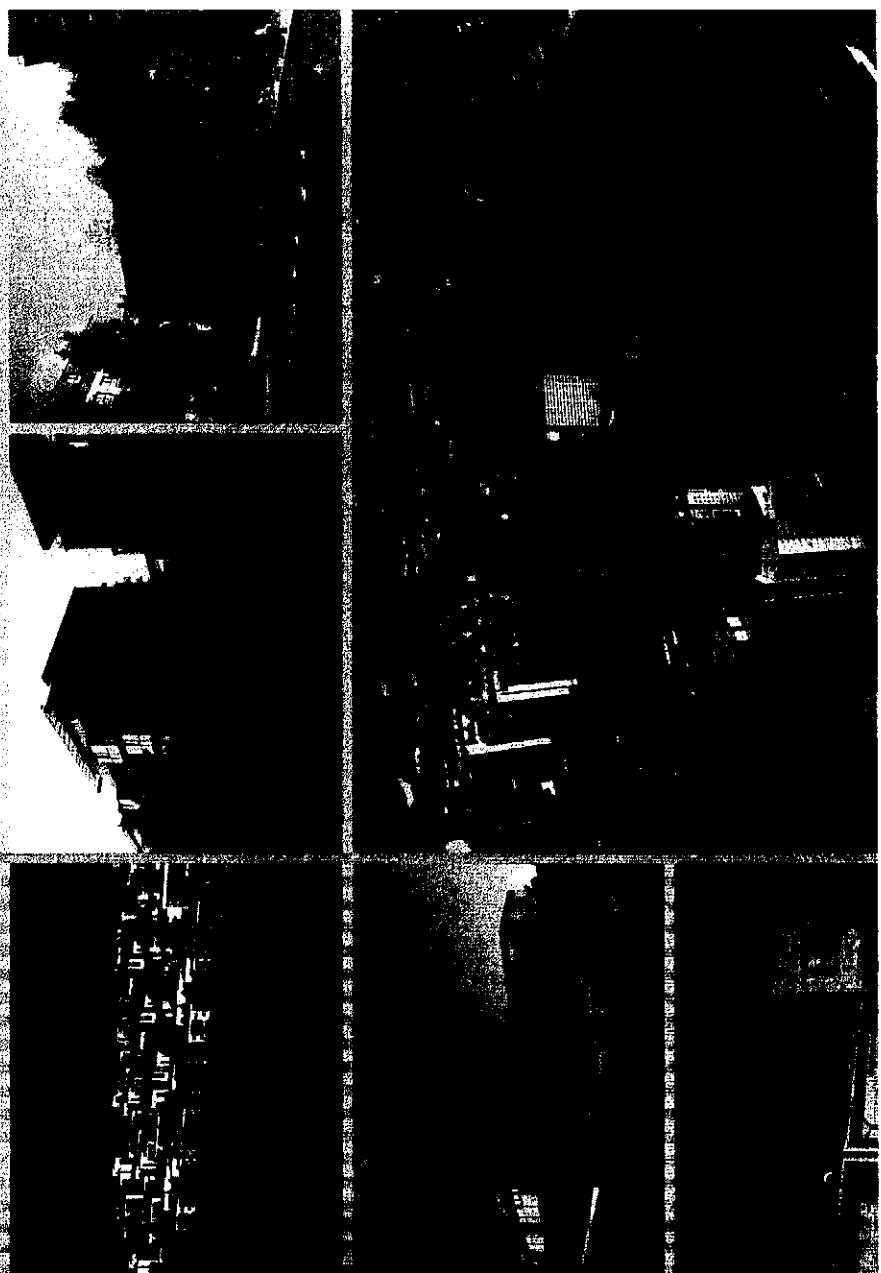


PEDAKTORIU KOLEGIJA
A. Kaklauskas, E.K. Zavadskas,
D. Barauskienė, R. Dargis



DARNUŠ TURTO VYSTYMAS NEKILNOJAMOJO



DARNUS NEKIILNOJAMOJO TURTO VYSTYMAS

VADOVĖLISS

REDAKTORIŲ KOLEGIJA
A. Kaklauskas, E. K. Zavadskas,
D. Barauskienė, R. Dargis

Turinys

Ivadas / 7

Verslo praktikų žodis – studentams / 12

Leidinys parengtas vykdant ES SF finansuojamą projektą

„Statybos ir nekilnojamojo turto specialistų imtaciniuo mokymo centro įkūrimas“.

Projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠVIM-07-K-01-050.

Leidinį rekomendavo VGTU Statybos fakulteto studijų komitetas.

prof. dr. S. Girdžiauskas,
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas

prof. dr. B. Galinienė,
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas

Recenzavo:

prof. dr. J. Šliogeriene,
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas

prof. dr. S. Girdžiauskas,
Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas

VGTU leidyklos TECHNIKA 1320-S
mokomojių metodinių literatūros knyga
<http://leidykla.vgtu.lt>

ISBN 978-609-457-198-5
eISBN 978-609-457-197-8
doi:10.3846/1320-S

I dalis. Teorinis nekilnojamojo turto vystymo proceso modelis

1. Nekilnojamojo turto vystymo proceso modelio pagrindai / 25
A. Kakkuskas, E. K. Zavadskas, D. Barauskienė, A. Laurinavičius, M. Statulevičius, R. Dargis

2. Užstatyta aplinka ir nekilnojamojo turto vystymas / 67
A. Kakkuskas, L. Kanapeckienė, R. Dargis

3. Statybos ir nekilnojamojo turto krizės valdymas / 129
A. Kakkuskas, E. K. Zavadskas

II dalis. Nekilnojamojo turto vystymo modelio įgyvendinimas

4. NT plėtros principai ir žemės sklypu vystymas / 175
S. Raslanas

5. Būsto plėtra / 251
S. Raslanas

6. Prekybos centrų plėtra / 319
S. Raslanas

7. Biuru vystymas / 379
S. Raslanas

III dalis. Nekilnojamojo turto vertinimas

8. NT vertinimo modeliai ir metodai / 441
J. Šliogeriene

9. Investicijų vertinimas / 489
J. Šliogeriene

10. Nekilnojamojo turto valdymas, didinantis vertę / 517
J. Šliogeriene

IV dalis. Intelektinių sistemų, virtualiosios ir papildytos realybės bei biometriniai sistemių ir technologijų naudojimas NT vystymui

11. Virtualioji ir papildyta realybės bei intelektines sistemas / 527
A. Kakkuskas, M. Krutinis, L. Žemeckytė, I. Jackutė

- Woolsey, A. 2001. Property tax principles and practice. *International Association of Assessing Officers* 4: 33–35.
- Wright, D.; Gutwirth, S.; Friedewald, M. 2007. Shining light on the dark side of ambient intelligence. *Foresight* 9(2): 48–59.
- Ayati, P. 2007. *Property Valuation in an Economic Context*. Blackwell Publishing Ltd.
- GD for Developers. 2011. Priegla per internetą: <<http://www.webdesign3d.ru/>>.
- Issa, S.; Ndeugri, I.; Ambrose, B. 1996. A review of changes in the UK construction industry: their implications for the marketing of construction services. *European Journal of Marketing* 30(2): 47–65.
- Javadaskas, E. K. 1987. *Multiple Criteria Evaluation of Technological Decisions of Construction*. Dissertation of Dr Sc. Moscow Civil Engineering Institute, Moscow (in Russian).
- Javadaskas, E. K.; Kaklauskas, A. 1991. Automated Multiattribute Design of Buildings. *Multipurpose Comparative Evaluation and Selection of the Most Efficient Versions*. Denmark: Aalborg University Center, 66 p.
- Javadaskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Peldschus, E.; Jurškis, Z. 2007. Multiattribute assessment of road design solutions by applying COPRAS method. *The Baltic Journal of Road and Bridge Engineering* 21(4): 195–203.
- Javadaskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Jurškis, Z.; Kalibatas, D. 2009. Approach to multi-attribute assessment of indoor environment before and after refurbishment of dwellings. *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management* 17(1): 5–11.
- Javadaskas, E. K.; Rasiunas, S.; Kaklauskas, A. 2008. The selection of efficient retrofit scenarios for panel houses in urban neighbourhoods based on expected energy savings and increase in market value: the Vilnius case. *Energy and Buildings* 40(4): 573–587.
- Danovič, V. 2007. *Nekilningojo turto agento darbo efektuojimo diatinimas taikant naujanias technologijas*. baigiamasis magistro darbas. Vilnius.
- DNet. *Biometrics technology that can read emotions* [internet]. immechanic, P.; Giutornis, S.; Danuser, B.; Gomez, P. 2003. http://www.dnet.co.uk/search/fraunhofer_institute.html.
- eroDimension.net. Priegla per internetą: <<http://zerodimension.net/archives/001890.html>>.
- immacrat, P.; Giutornis, S.; Danuser, B.; Gomez, P. 2003. *Affective Computing – A Rationale for Measuring Mood with Mouse and Keyboard*. Swiss Federal Institute of Technology, Zurich, Switzerland.
- oka, Z. 2007. Architectural technology. *Architectural Record* 156–157.
- Argoudis, C.; Dounpos, M. 1999. A multicriteria decision aid methodology for sorting decision problems: the case of financial distress. *Computational Economics* 14(3): 197–218.
- Jaklauskas, V. 2010. Šeštėlinė ekonomika. Lietuvos ir kitų šalių patirtis. *Vidras*, 2010 m. gegužės 31 d.
- Argoudis, C. X. 2009. *Geopros et praktika naudinti finansiniuose kaiybėse*: praktiko orientuota mokymo raičiaus. III. 1988. *Itz chez l'architecte tout... Newsweek* (USA).
- Argoudis, C. X.; Jurača, J. 1974. *Matematički spostiniečki metodai žesnierių analizė*. Mokslo.
- Cramnick, V. 2011. *Domestination realty* [internet]. <http://www.mir3d.ru/dictionary/22/53631/>.
- Gelab, I. 1968. *Zemėmata* 1968. B 4 t. I. 1. Moskva.
- Iosifov, A. Jl. 1992. *Obřazová sfera nejedka*. Moskva.
- Panč, B. 1998. *Biofizika sloučení*. živého vědeckého českého jazyku. *Současná náplň slov*. Bratislav.
- Ejazov, J. G. 1984. *Teorijs ir praktika priņķītās rēķenījās*. Moskva. Ekonomika.
- Ejazovs, J. G.; Kūrziņš, B. Ā. 1978. *Ekspertīzes iestāžu vārdaizvele*. Moskva. Ekonomika.
- Eseina, B. A. 2003. *Virtualā realitāte un starptautiski*. Moskva.
- Žukovs, B.; Cokonins, K. 2009. *Использование контент-платформ для оценки и анализа*. www.narcom.ru/leads/common/65.html.
- Zavalasas, Ė. K. 1987. Kompleksnā iestāžu un akciju pēcrtīcešanas iestāžu. Priegla per internetā: <<http://www.narcom.ru/leads/common/65.html>>.
- Zavalasas, Ė. K.; Kaklauskas, A. 2009. *14–15 skyriai; E. Staniūnas: 14–15 skyriai; E. Raslanas: 4–9 skyriai; E. Staniūnas: 14–15 skyriai; E. K. Zavadskas; E. K. 1991. Системоматическая оценка психолого-технической решетки спортивного производств*. M. Statulevičius: 1–7 poskyrius; J. Šliogerienė: 8–10 skyriai; E. K. Zavadskas: 1–15.1. 1. 15.3–15.6 skirsniai, 3, 12, 13 skyriai; L. Žemeckytė: 11.2, 11.6 poskyriai.
- Vadovēlio rengējai:
- D. Bardauskienė; Ivadas, 1.1–1.3, 1.5, 1.7 poskyriai, 15–18 skyrius;
- R. Dargis: 1.1–1.6, 2.1–2.6 poskyriai; I. Jackutė: 11.2, 11.6 poskyriai;
- A. Kaklauskas: 1.1–1.6, 2.1–2.6 poskyriai, 3, 11, 13 skyriai; L. Karapeckienė: 2.7 poskyris; M. Krutinis: 11.2–11.6 poskyriai; V. Kutut: 19 skyrius; A. Laurinavičius: 1.7 poskyris; J. Naimavicienė: 12 skyrius;
- S. Raslanas: 4–9 skyriai; E. Staniūnas: 14–15 skyriai; E. K. Zavadskas; E. K. 1991. Системоматическая оценка психолого-технической решетки спортивного производств. Lepčiņš: Cītrobalzam.
- Kaklauskas, A. 1997. *Geometrija*. Čilomar, 1989. Moskva.
- Korciūnen, H. I. 1997. *Философия виртуальной реальности. Виртуальная реальность: философские и познавательные аспекты*. Moskva. 52 c.
- Le Korbiere. 1975. *Архитектура XX века*. Moskva: Издательство «Прогресс». 302 c.
- Levitt, C. 1998. *Культурология*. XX aek. Moskva: Энциклопедия.
- Levit, I. 2010. *Дополненная реальность в когнитивной педагогике*. Что это? Priegla per internetā: <http://www.i-s-by/blog/2010/01/dopronegnaja_realnost-v-kognitivnoj-nedvizhnosti/>.
- Joramat, H. Možz tēksēj-kultūra – iestāžu senākajā tāntekšenē. 1975. Arhitektūra XX aek. Moskva: Издательство «Прогресс». 302 c.
- Melnickas, B. 2009. *Любительская мобильность*. Priegla per internetā: <http://www.chaskorr.ru/article/doplnennaya_mobilnost_8499/>.
- Mukaločiav, B. N. 1998. Кино – это сон. Ом. Massoffой куръюнъю та күнъюнъре табиевъдзыхъ табор. новая мобильная харсемин. 2012. Priegla per internetā: <<http://mobileinsider.net/augmented-reality-on-iphone-and-android/>>.
- Herškowitz, H. A.; Herškowitz, C. M.; Sadikova, O. G. 2008. *Ревматический физиотерапевтический спортивный: учебное пособие*. Moskva: MIU ITC (МИТ). 164 c.
- Платформа философской этикетологии. 2003. Moskva. 2816 c.
- Платформа философской этикетологии. *Виртуальная реальность*. Priegla per internetā: <http://mirslavarei.com/content_psy/virtualnaya_realnost_1194.html>.
- Riško, B. A.; Korpienė, A. B.; Riško, P. B. 2010. *Управление знаниями: Работа с информацией: от логистики, познания, сбора и анализа к представлению*. Vilnius.
- Федотова, М. А.; Ульянин, З. А. 2000. *Синектика наукоемкости и бизнеса*. Moskva: Экнос.
- Философский словарь. *Виртуальная реальность*. Priegla per internetā: <http://mirslavarei.com/content_fir/virtualnaja_realnost_15521.html>.
- Энциклопедія. *Доместинація реальності*. Priegla per internetā: <<http://www.mir3d.ru/dictionary/22/53631/>>.

tiesiosios infrastruktūros plėtra, gerą kaimynystę ir vaikų bei jaunimo dymo programas.

tegruotai sprendžiant socialinius, aplinkosaugos ir ekonominius klausus, bedarbiai ir menko išsilavinimo asmenys bus perkvalifikuojami ir ygiamis įvairiems užstatytių aplinkos ir statinių tvarkymo, apželdinimo t. t. darbams.

skiant, kad statybų sektorius taptų patrauklus kompetentingiausiems labiausiai įgudusiems jauniems žmonėms, plačiai taikyti inovacijas ir ygausias technologijas.

urti užstatytių aplinkos ir statinių vystymo proceso integruotas žinių temas.

tinant nekilnojamojo turto vystymo sektoriaus raidą ir švelninant vieną pasekmes, svarbų vaidmenį atlieka vienos organizacijos, pvz., FIABCI, IFHP. Lietuvoje šį vaidmenį atlieka s nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA), Lietuvos statybų asociacija (LSA). Jos dirba siekdamos gerinti NT sektoriaus darbdavių iotojų santykius, kuriant į vartotojus orientuotą inovatyvų užstatytių inovacijų užstatymo procesą.

lant statybos ir nekilnojamojo turto šakos transformacija (itraukiant interesuotas grupes), siekiama ją padaryti kurybingą, lanksčią, inovagristą žiniomis, naujomis verslo galimybėmis bei patrauklioniui darbo visam sektoriumi. Dėl to:

zoje bus daugiau skaidrumo ir teisingumo, o apstarytoje aplinkoje daugiau patogumo, saugumo, geresnės sveikatos ir didesnio mobilumo;

za išgaus vis didesnę vertę ir svarbą mūsų didmiesčių ir rajonų ekonominės išliks svarbus darbdavys miesto ir kaimo žmonėms.

iant igyvendinti efektyviajį statybos ir nekilnojamojo turto šakos transį, reikia:

formuoti šakos valdymą, taikant efektivnes ir paprastesnes valdymo temas, taip mažinant valdymo laiko ir išteklių sąnaudas.

sispresti, kaip valstybė reglamentuoja (nuo griežio valstybės kišimosi neriboto rinkos veikimo) statybos ir NT versla ir kaip laikui bégant keisis.

kti, kad statybos ir NT verslą reglamentuojantys teisės akrai ir nor-

tyriniai dokumentai sudaryti laiko ir išteklių sąnaudas.

sispresti, kaip valstybė reglamentuoja (nuo griežio valstybės kišimosi neriboto rinkos veikimo) statybos ir NT versla ir kaip laikui bégant keisis.

kti, kad statybos ir NT verslą reglamentuojantys teisės akrai ir nor-

tyriniai dokumentai sudaryti laiko ir išteklių sąnaudas.

ystymo organizacijoje. Būtina plačiau diegti inovacine veikla, kurti sinę aplinką, kuri palengvintų ir skatinų inovacinių praktikų plėtrą.

tina skatinant darbuotojų ir bendroviių suinteresuotumą darbuotojų kva-

cacijos kėlimu.

- Peržiūreti ministerijų, apskričių, savivaldybių išleistus statybų reglamentus užstatytių dokumentus ir sudaryti bendrą valstybės techninių ir statinių saugos bei paskirties reikalavimų sistemą, kad nelyktų dubliuojančių, nesvarbių ar dviprasmiškai skambančių dokumentų.
- Visame sektoriuje gerinti darbdavių ir darbuotojų santykius.

- Kurti į vartotojus orientuotą inovacijų užstatytių aplinkos gyvavimo procesą.
- Transformuoti statybos ir nekilnojamojo turto šaką į žiniomis ir prietaisais grįsta sektorių, kuriame visa vertės grandinė (nuo kliento iki eilinio darbininko) remiasi žiniomis.

- Kurti užstatytių aplinkos gyvavimo proceso integruotą žinių sistemą.
- Naudoti žinių, informacines, telekomunikacines ir palydovines technologijas, elektroniką, visame užstatytių aplinkos gyvavimo procese.
- Kurti intelektinius produktus (identifikacinius prietaisus, daveikius, diagnostikos įrankius), galinčius perduoti informaciją apie statybos proceso būklę (nukrypimai nuo darbų vykdymo grafiko, statybinių medžiagų tiekimo ir pan.), mikroklimatą, laikanciųjų konstrukcijų būklę ir pan.
- Siekti, kad užstatytių aplinkos kokybė būtų nuolatos vertinama ir stebima skaidrus proceso metu, atspindėtų naują inovacijų įvaizdį, kurį naujas verslo grėimybės ir siūlo geras darbo sąlygas visiems.
- Siekiant sumažinti būsto problemas, nesusijusias su tiesiogine būsto fizine struktūra (nedanbas, vandalizmas, išsilavinimo stoka, skyrybos, chuliginumas, vagystės ir kt.), bus didinamas investicijos infrastruktūros plėtojimi, geros kaimynystės ir įvairioms jaunimo programoms.
- Siekiant mažinti skurdą ir gerinti užstatytių aplinkos kokybę, kartu integruotai sprendžiant socialinius, aplinkosaugos ir ekonominius klausimus, bus perkvalifikuojami ir ruošiami bedarbiai ir menko išsilavinimo amsenys įvairiems statybos, užstatytių aplinkos tvarkymo, apželdinimo ir kitiemis darbams.

- Siekiant, kad nekilnojamojo turto vystymo sektorius taptų patrauklus kompetentingiausiams ir labiausiai įgudusiems jauniems žmonėms, planuojant taikomos inovacijos ir naujausios technologijos.

1.7. NT vystytojo profesinės veiklos samprata

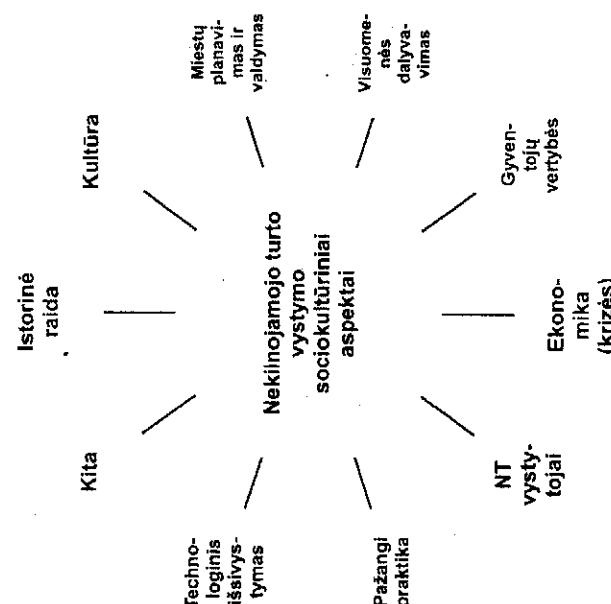
Nekilnojamojo turto (toliau – NT) vystytojo profesinė veikla apima daug sričių. NT vystytoju įgyvendinti projekrai generuoja pelsnā, kuria bendrąji valstybių produkta, darbo vietas įvairiuose sektoriuose, formuoja užstatytą

žolinką ir viešiasias erdves. Dirbdamas viešoje erdvėje, vystytojas atsakingas suomenei, nes jo sukurti objektais yra matomi ir naudojami daugelį dešimtmečių. NT objektais, kuriu am susiklosčiusioje kultūros paveeldo aplinkoje, rei- alauja žinių apie vietovės istorinę, kultūrinę raidą ir istorinės NT vystytojai turi gilias tradicijas, ku- ritybių išsaugojimą. Esminis vystytojo uždavinys – pateikti rinkai tvarius pro- jektus. Tam reikia suprasti ilgalaikeis miestų plėtros tendencijas, strategiškai įvykti ir efektyviai valdyti visą NT vystymo procesą. XXI a. nekilnojamomoj uro objektais turi būti vystomi, atsižvelgiant į visuotinai priimtinus darnaus vystymosi principus (socialinius, ekonominius, aplinkosaugos) ir klimato kai- s padidintuotas salygas (energetinių ir kitų gramtos išteklių taupymas, esamos infrastruktūros naudojimas). Demokratijos sąlygomis vystytojas turi mokėti sti diskusijas su juvairomis visuomenės grupėmis, tarpininkauti tarp daugelio ofesiju, kurios prisideda prie užstarytros aplinkos kūrimo. Apibendrintai ga- na teigti, kad šiuolaikinis vystytojas yra strategas, konceptualistas, analitikas, dybininkas, tarpininkas, ekonomines veiklos dalyvis, kurięs ir menininkas (8 pav.).

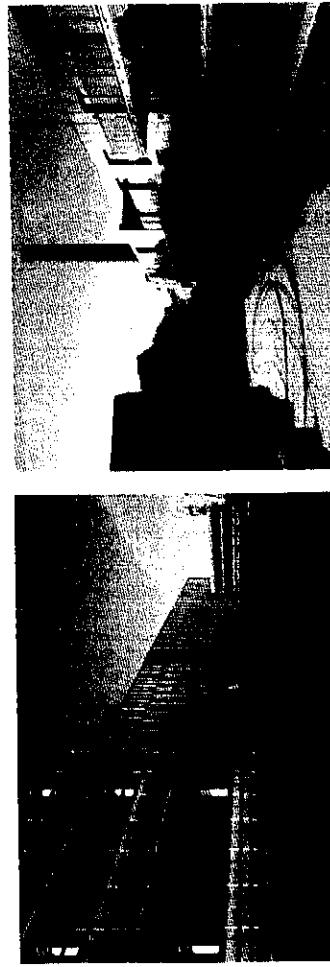
1.7.1. NT vystytojo profesinės veiklos raida

Vystytojo profesija yra labai sena, ji gime drauge su užstatybos aplinkos at- siradimu. Juvairiose šalyse jos istorija bei išsvystymo lygis skirtingi. Senose demokratijos ir laisvosios rinkos šalyse NT vystytojai turi gilias tradicijas, ku- rios siekia XVIII–XIX a. Didelę patirtį turinčios nekilnojamomoj turto vystymo kompanijos (angl. *Real Estate Developers*) pajėgos sukurti išskirtinius projektus ir atsakyti už sprendimų kokybę. Pasauluje gerai žinomi dideli šiuolaikiniai nekilnojamomoj turto projektais: Londono, Hamburgo, Oslo miestų uostų dokų pavertimus šiuolaikiskais daugiafunkcinių rajonais (*Dock land*), Orestad mišriose paskirties rajonų Kopenhagoje, Dubajaus miesto viešbučių ir komercinių objektais ir kt.). Vakary šalių visuomenę ir vartotojus nuo blogų NT produktų apsaugo finansinių, teisiniai saugikliai, teritorijų planavimais ir galimių visuomenėi dalyvauti svarstant plėtros projektus ir NT verslo su- sireguliuavimo kultūra. Vakarų šalyse NT profesionalus jungia ių kvalifikaciją klasėmis nominuojamais organizacijos, viena žinomiausių – Tarptautinė nekilno- jamojo turto federacija (FLABCi, www.flabci.org). Geriausi pasaulyje objektais nominuoti verslo, gyvenamųjų, viešbučių statiniai.

Posovietinėse valstybėse šiuolaikinė nekilnojamomoj turto vystytojo samprata dar tik formuoja, nes sektorius yra labai jaunas, vystytojai dar neturi gilių tradicių, teisinio statuso, dažnai stokoja žinių ir praktinių patirties, o vartotoju apsauga dar tik kuriamana. Laikotarpi po 1990 m. iki dabar Rytų ir Vidurio Europos šalyse galima apibūdinti kaip perėjimą iš centralizuoto į laisvąją rinką. Pereinamuojų laikotarpiu NT sektorius vystosi sparčiai ir yra pajęgus pastartyti MIPIM, vykstančioje Kanuose, Prancūzijoje. 1.9–1.12 pav. pareikti 2010 m.



1.8 pav. Vystytojo profesinės veiklos daugiafunkciskumas



1.9 pav. Geriausias verslo centras „Chicque Déjeuner Headquarters at Carré 92“ (Prancūzija). Architektai „Art & Build Architect“, vystytojas „AG Real Estate“ (MIPIM 2011)

1.10 pav. Geriausias gyvenamasis objektas „Savonnerie Heymans“ (Belgija). Architektas „MDW Architecture“, vystytojas „CPAS de Bruxelles“ (MIPIM 2011)

tai, ko reikia vartotojams ir visuomenei, pvz., busto, biurų, logistikos centru statyba ir paslaugos. Sparčią NT sektoriaus raidą kiek susurbė pasaulinė ekonomikos krizė ir 2007–2008 m. nekilnojamojo turto burbulas sprogimas.

Lietuvos vystojų darbai atkūrus neprikalauomybę 1990 m. taip pat rodė esant šio sektoriaus profesionalumą ir atsakomybę visuomenei, vartotojams. Vienas žinomiausių, pradėtų realizuoti projekty – miesto centro plėtra dešinajame Neries krante, Karinio miestelio konversija į daugiafunkcijį niesiunto rajoną Šiaurės miestelis, verslo centras „Verslo trikampis“ Vilnius miestelis (1.13 pav.). Svarbus faktas profesiniam vystojui susireguliuavimui – Lietuvos nekilnojamojo turto plėtrös asociacijos įsteigimas 2004 m. Asociacija įkūrė atsakingsios vystojų kompanijos. Jos drauge siekia įteisinti ekonominę vystytojo veiklą, ieško naujų verslo perspektyvų, vykdą mokymo, švietimo programas. Asociacijos tikslai: gerinti verslo aplinką, kelti narių kvalifikaciją ir skleisti NT vystymo idėjas visuomenėje (www.hntpa.lt).

Tačiau pereinamasis laikotarpis į visavertes rinkos ir demokratijos santykius Lietuvos NT sektorius, kaip ir kitose posovietinėse šalyse, iškelia nemažai uždavininių, kurių esminis – NT nekilnojamojo turto vystytojo sampratos neapibrėžumas teisės aktuose ir praktiniame gyvenime. Neturint aiskios nekilnojamojo turto vystytojo kaip savarankiško specialisto sudėtingą suformuoti šiai veiklai būtinus kvalifikacinius reikalavimus ir pareikalauti iš rinkos dalyvių aukštos darbų kokybės, atsakomybės vartotojams bei visuomenei. Sudėtinga rinkoje identifikuoti aukštros klasės profesionalus ir pamatuoti jų poveikį darniam miestų vystymuisi bei klimato kaitai.

1.7.2. NT vystymą apibūdinančios sąvokos Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir praktikoje

NT vystytojo samprata apibūdinanti teisinė bazė Lietuvoje dar formuojama, tačiau daugeljų sąvokų ir apibrėžimų galima rasti atskiruose teisės aktuose. Tokiu patiekiliu Lietuvos nekilnojamojo turto plėtrös asociacijos, įgyvendinusių ES projekta, atlikti Lietuvos teisinės bazės tyrimai 2010 m.

Lietuvos Respublikos civilinis kodekšas (2000).

Kodekso 4.2 straipsnyje yra pateiktos šios sąvokos:

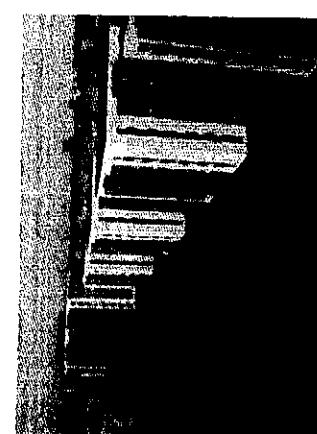
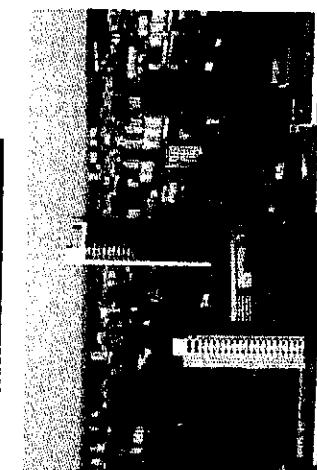
NT rinkos dalyviai – ne tik pardavėjai, pirkėjai, nuomotojai, nuomininkai, bet ir tarpininkai, turto vertintojai, projektuotojai, pastatų ir kraštovaizdžio architektai, miestų ir atskirų teritorijų planuotojai, tyrimetėjai, inžinieriai, vystytojai, rangovai, subrangovai, statybinių medžiagų gamintojai ir tiekėjai, techniniai prižiūrėtojai, finansuotojai, aplinkosaugininkai, teisiniinkai, ekonomistai, draudikai, rinkodaros specialistai, taip pat valstybė ir savivaldybės.



1.11 pav. Geriausias vienbučiu projeketas „The Park Hotel Hyderabad“ (Indija). Architektas Skidmore, Owings & Merrill LP, vystojas „Apecjay Surendra Park Hotels“ (MIPIM 2011)



1.12 pav. Geriausias darnios – žaliosios statybos projektas 3M Italy Headquarters – Malaspina Business Park (Itali), architektas Mario Cucinella Architects, vystojas Pielios (MIPIM 2011)



1.13 pav. Šiuolaikiniai nekilnojamojo turto plėtrös projektai Vilniuje: miesto centro plėtra dešinajame Neries krante, Verslo trikampis, Šiaurės miestelio konversija į daugiafunkcijų gyvenamąjį rajoną

Nekilnojamasis turtas (toliau tekste – NT) – pagal savo prigimtį nekilnojamasis turtas (žemė ir su ją susiję daiktai – pastratai ir įrenginiai, kurių negalima erkelti iš vienos vietas į kitą nepakeitus jų naudojimo paskirties ir iš esmės esumaženius jų ekonominius vertes) ir įstatymais tokiu pripažintas kilnojamasis turtas, kuriam privaloma teisinė registracija (laivai, orlaiviai ir pan.).

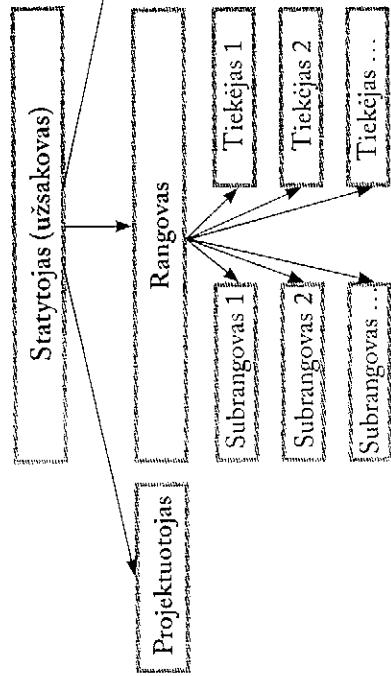
NT rinka apima pirkimo ir pardavimo, nuomos, leidimo, hipoteikos ir kitus undorius su nekilnojamuoju turtu. Atsižvelgiant į susiklosčiusią Vakarų valstybių praktiką, taip pat ir Lietuvos patirčių, NT rinka apima šiuos segmentus:

- žemės sklypų rinką;
- gyvenamojo būsto rinką;
- biuro patalpų rinką;
- komercinių (prekybos ir paslaugų) patalpų rinką;
- sandėliavimo patalpų rinką;
- gamybinių patalpų rinką;
- viešbučius, restoranus ir kt.

LR statybos įstatymas (1996). LR statybos įstatyme yra įteisintos tokios yoksos, tačiau vystytojo savo nevarotojama ir nė viena iš pirmiau paminėtų yoksų iki galo neatitinka to, ką atlieka vystytojas, įgyvendindamas NT vystymo proceso modelį:

- statytojas (užsakovas);
- statinio stovybos valdytojas;
- statinio projektavimo valdytojas;
- statinio stovybos techninius prižiuretojas;
- statinio projektuotojas;
- rangovas, subrangovas;
- tiekėjas ir pan.

Nesant įstatyme apibrežtos NT vystytojo savykos, vystytojas dažnai kliaidinėti tapatinamas su statytoju (užsakovu) ar rangovu, o NT veikla suprantama paprastintai (1.14 pav.). Tačiau tarp NT vystytojo atliekamų darbų bei kitų proceso dalyvių, taip pat statytojo (užsakovo) ir rangovo yra esminiu skirtumų, o NT vystytojas organizuoja ir atsako už visus NT vystymo etapus, o statybos sakovas vykdė tik vieną iš šių etapų – statybą. NT vystytojo negalima tapatinti su rangovu, nes rangovas Statybos įstatyme apibrežiamas kaip „fizinis asmuo, juridinis asmuo, kita užsienio organizacija, turintys šio įstatymo nustatytą iš užsuumti statyba“. Rangovas atsakingas tik už nedidelę projekto vystymo andinės dalį – statinio stovybos rangos darbus, skirtingai nei NT vystytojas, ovis arsakingas už visą etapą grandinę.



1.14 pav. Supaprastinta NT projekto organizavimo ir vykdymo veiklos samprata

Statytojas (užsakovas) LR statyby įstatyme apibrežiamas kaip „Lietuvos ar užsienio valstybės fizinis ar juridinis asmuo, kuris investuoja lėšas į statybą ir kartu atlieka užsakovo funkcijas (ar jas paverda atlikti kitam fiziniam ar juridiniui asmeniui)“. 3-iasis įstatymu nustatytais pagrindikos įstatymu nustatytais išgyvendinama, kai:

- 1) statytojas žemės sklypą, kuriame statomas statinys, valdo nuosavybės teise arba valdo ir naudoja kitaip Lietuvos Respublikos įstatymu nustatytais pagrindais <...>;
- 2) statytojas turi statybą leidžiantį dokumentą (kai jis privalomas);
- 3) statytojas statinį (jo dalį) valdo nuosavybės teise arba valdo ir naudoja kitaip įstatymu nustatytais pagrindais – statinio rekonstravimo, remonto ir griovimo atvejais.“

Pagal tokį apibrežimą statytoju gali būti bet kuri įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri turi žemės sklypą ir ketina jame pasistatyti statinį. Taigi dažnam statytojui statybų organizavimas yra tik antraelė veikla, skirta susikurti savo pagrindinei veiklai reikalingas patalpas, ar padėti kitiem pastatyti reikalingus objektus (pvz., mokyklos, ligoninės, gamyklos, kitos viešos įstaigos ir verslai). NT vystytojas ne tik sukuria NT produktą galutiniam vartotojui, bet ir jų eksploatuoją. Tai yra esminis požymis, skiriantis vystytoją nuo statytojo (užsakovo).

Kai NT vystytojas tapatinimas su statybos užsakovu ar rangovu, suformuoja ir neteisingą požiūri į NT projekto vykdymo procesą, kuris dažnai suprantamas kaip ryšiai tarp užsakovo, projektuotojų, rangovų ir techninių prižiuretojų (1.14 pav.). Tokia supaprastinta samprata turi keistis ir arčeti prie užsienio šalyse egzistuojančio NT projekto organizavimo ir vykdymo supratimo (1.15 pav.).

Ekonominės veiklos rūsių klasifikatorius (toliau – EVRK) (2007). Ekonominės veiklos rūsių klasifikatoriuje NT vystytojo veikla taip pat neįskirta. Tam tikrą dalį NT vystytojų vykdamos veiklos galima atrasti sekcijoje F „Statyba“, 41.10 klasėje „Statybų plėtra“. Iš šių dalių įgyvendinamųjų ir negyvenamųjų pastatų statybos projekto įgyvendinimą, sutelkiant finansines, technines ir fizines priemones, reikalangas statybų projektams įgyvendinti pardavimo tikslais. Kadangi NT vystytojai dažnai pletoja gyvenamosios paskirties projektus pardavimo tikslais, tai jie galėtų būti priskirti šiai EVRK klasėi. Visi kitu NT vystytojų vykdomi projektais čia nepakliūva, nes dažniausia patenka į pačių vystytojų formuojamą NT portfelį ir yra išnuomojami.

I EVRK sekcijos L „Nekilnojamojo turto operacijos“ 68.20 klasę „Nuo arba nuomojamo nekilnojamojo turto nuoma ir eksploatavimas“ įeina nuosavo ar išnuomoto turto nuoma ir naudojimas (gyvenamųjų namų ir butų; negyvenamųjų pastatų; žemės), išskaitant statinių starybą, kai išlaikomą jų nuosavybę arba jie nuomojami. Ši klasė apima NT vystytojų operacijas su negyvenamosios paskirties turtu po to, kai jis jau pastatytas, t. y. iš apibrėžinėjamo NT projekto vystymo etapas. Galima teigti, kad pakliūva tik priespaskutinis NT projekto vystymo etapas. Galima teigti, kad esama EVRK redakcija neatspindi NT vystytojų veiklos, nes paminėta:

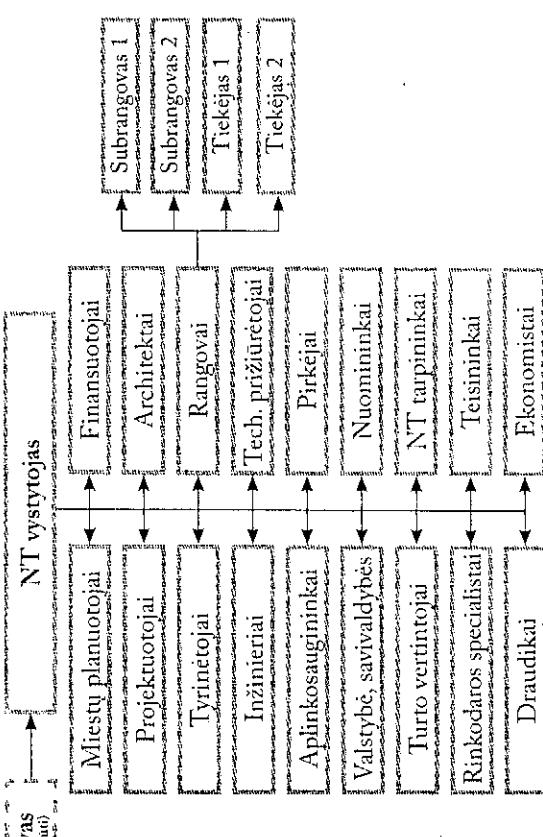
- gyvenamosios statybos veikla ir butų pardavimas;
- nuosavųjų pataipų nuoma.

Tačiau NT vystytojo veikla yra kur kas platesnė, apima plėtros konceptiją, kūrimą, tendencijų ir rinkų analizes, teritorijų planavimą, bendravimą su vienuomenė, vietovės sociokultūrinų reiškiniių suvokimą, finansavimo, projektavimo, statybos ir kokybės kontrolės organizavimą, objekto atidavimą vertinti pardavimą, nuomą ir eksploataciją, defektų šalinimą bei išpareigojimą darniai miestų plėtrai.

1.7.3. Pagrindinės NT vystytojo funkcijos

NT vystymo kompanijos pagal savo sandarą yra labai įvairios: labai dideliė NT vystymo kompanijos, daugelį pirmiau minėtų veiklų atliekančios savę jėgomis, arba mažos kompanijos, turinčios tik kelis profesionalius darbuotojus, kurioms visus darbus atlieka kitos kompanijos, rangovali ir jų subrangovali pagal atskiras sutartis. Tačiau visais atvejais sėkmė priklauso nuo gebėjimų koordinuoti skirtingas veiklas ir laiku bei efektyviai numatytomis sąnaudo mis jas įgyvendinti.

NT vystytojas gali veikti savo iniciatyva, prisiumdamas visą galutiniu pirkėjui ir (arba) nuominkinį suradimo rizika, arba užsakovo pavedimu, kai užsakova vystytojui paveda organizuoti ir koordinuoti visą vystymo procesą reikalin goms patarpoms, infrastruktūrai sukurti. Ypač svarbū vaidmenį NT vystytoja jali būti įgyvendinti.



1.15 pav. Optimalių projektų organizavimo ir vykdymo schema (Davis 2007; Kaklauskas, Bardauskienė 2009; Detemmerman 2009)

Šis pareiktos schemas matyti, kad NT vystytojas koordinuoja ir organizuojąsių kury projekto vykdymo dalyvių veiklą, jis prisūmā visą su projektru susijusią išvadą (tam tikrais atvejais gali egzistuoti ir užsakovas, tuomet 1.15 pav. matome schemaje nebeliks tam tikru dalyviu, tokiu kaip pirkėjai, nuomininkai, NT tarpininkai, rinkodaros specialistai ir pan., bet iš esmės projekto vykdymo schema labai nepasikeis). Šiandien dar egzistuoja praktika, kai užsakovas, užiūmantis išprastine visuomenine ar komercine veikla, ima koordinuoti projekto vykdymo procesą, todėl dažnai projekto vykdymo procesas būna neefektivus, rezultatai nepatenkinami.

Teritorijų planavimo įstatymas (1994).

LR teritorijų planavimo įstatyme NT vystytojo savo ir specifinė veikla neminima. Tačiau žvelgiant plačiau, šis statymas kai kuriais atvejais leidžia NT vystytojui iniciuoti teritorijų planavimo proceso, keisti galiojančius sprendinius ir rengti teritorijų planavimo dokumentus, o per vystytojų nevyriausybę organizaciją tapti suinteresuotos viuomenės, padedančios spręsti kraštovarkos problemas, dalimi ir kvestionuoti tarvintų teritorijų planavimo dokumentų sprendinių atitinkų visuomenės ar alstybės interesams.

Dažnai vystytojas neįvertina savivaldybių strateginių, teritorinio planavimo eilėmės ir praleidžia galimybę dalyvauti rengiant bendruosius, strateginius planus, detaliuosius ar specialiuosius vietovės planus ir todėl vėliau turi investuoti į patvirtintų sprendinių keitimą, dėl to NT projektai pabrangsta arba netoli būti įgyvendinti.

idina siūlydamas verslo įmonėms ir gyventojams optimalų sprendimą dėl stato funkcionalu, vienos ir kainos.

Pažangiausią NT vystojų, sektorius lyderių ir profesionalų, veikla yra laipiati, jie išmano globalias tendencijas, yra gabenamųjų vietovių vizijų kūrė-ir išgyvendintojai, numatantys, kur ir kokie pastatai bus reikalingi verslui ir vystojamais keleivius metus ar net dešimtmecius i priešt. Vystojai analizuoją životinių rinkas ir kuria inovatyvius trariosios plėtros produkus. NT vystojai a verslininkai, nuolatos ieškantys naujų galimybių ir paverčiantys jas tikrove. T vystojai dažyvauja darnaus vystymosi procese, kuris kuria bendruomenės gyvenimo kokybę, harmoningą aplinką ir gerovę (*Real Estate Development*). Užsiensio literatūroje dažnai minimos šios vystotojų funkcijos ir nuoseklūs išgniai (Davis 2007; Frej, Peiser 2003; Miles 2000; Clark 2007):

1. **Pradinės konceptcijos sukūrimas.** NT vystojas atlieka rinkos tyrimus ir, atsižvelgdamas į teritorijų planavimo dokumentus (bendraji planą, kvartrų detaliuosius planus), parengia pradinį verslo planą. Pradinė konceptcija gali ginti „iš višsaus“, kai kompanijos strategai ir vizijų kūrėjai pateikia analitikams idėjas, o analitikai jomis remdamiesi atlieka rinkų tyrimus, skaičiavimus ir verslo planus. Konceptcija gali ginti ir iš „iš apacios“, kai pasitaiko palanki galimybė išsigyti konkrety NT objekta – žemės sklypą, pastatą, patalpas ir pan. – ir kompanijos strategai, vadovaudamiesi analitikų skaičiavimais, bando sulkurti viziją, ką galima padaryti su konkretiu objektu.
2. Žemės sklypo paieška, vertinimas ir išigijimas. NT vystotojas suranda pradinę konceptciją atitinkantį konkretų žemės sklypą, atlieka jo vertinimą. Vertinamas būsimo projekto patrauklumas ir aktualumas rinkoje, galimos realizavimo kainos; sudaromas preliminarus projektaivimo ir statybos darbų grafikas ir biudžetas; atliekamas, projekto rizikos vertinimas, apskaičiuojamas finansinis jo gavybingumas, investicijų atsiperkamumas. Jei vertinimo netu paaiškėja, kad sudarytas verslo planas tvarus ir pradinė konceptcija tinkama, tuomet NT vystotojas išgyja žemės sklypą (taip pat gali ji išsinuomoti arba valdyti ir naudoti kitais Lietuvos Respublikos išstatymu nustatytais pagrindais).
3. **Detaliuojo plano rengimas.** NT vystotojas, atsižvelgdamas į savo poreikius ir suplanuoto projekto paskirtį, gali atlikti išigyto žemės sklypo skaidymą ar jungimą, esamos paskirties keitimą iniciuodamas detaliojo plano renginį, t. y. pradidinti išigyto sklypo vertę, pritaikytį būsimoms reikmėms.
4. **Projekto valdymo dokumentų parengimas.** NT vystotojas parengia statybos darbų grafiką ir statybų biudžetą, pardavimo / nuomos kainodara ir galutinį verslo planą. Šių dokumentų visuma leis igyvendinti projektą etapus, tačiau praktikoje kelios skirtinę etapų funkcijos gali būti atliekamos

vissa apimtimi (toki, koks jis bus numatytas projekte), neviršijant saugaud ir numatytu laiku. Tai yra svarbiausi bet kurio projekto vykdymo kriterijai. Šių dokumentų kontrolė vykdoma kituose projekto vykdymo etapuose.

5. **Rinkodaros veiksmai, nuomas / pardavimo sutarcių sudarymas.** NT vystotojas pristato projekta visuomenėi: publikuojami straipsniai spaudoje, rengiamos reklaminės kampanijos, kuriana internetinė svetainė, vykdoma klientų paieška, pasirašomos nuomas sutartys ir (arba) preliminarios pardavimo sutartys. Šis etapas gali teisės ir užbaigus projekto stovybą.
6. **Projekto vykdymo finansavimo užtikrinimas.** Projektas pristatomas bankams, ieškomi finansiniai projekto partneriai. Pasirašoma kreditavimo sutartis, galbūt refinansuojamas žemės sklypo išsigijimas.
7. **Projektavimas.** NT vystotojas organizuoja projektavimo darbus, koordinuodamas architektų, projektuotojų darbą:
 - projektuotojo parinkimas ir sutarties pasirašymas;
 - projektavimo kontrolė ir koordinavimas;
 - techninio projekto parengimas;
 - statybos leidimo gavimas;
 - darbo projekto parengimas.
8. **Objekto staryba.** NT vystotojas organizuoja statybos darbus, koordinuodamas rangovų, subrangovų, techninių prižiūrėtojų darbą:
 - rangovų parinkimas ir sutarcų pasirašymas;
 - statybinių tyrinėjimai;
 - statyba;
 - techninė priežiūra.
9. **Objekto atidavimas vertinti** – statinys pripažistamas tinkamu naudori keletu detalesnių žingsnių:
 - pastato ir statinių inventorizacija ir kadastro patikra;
 - atidavimui vertinti reikalingų dokumentų surinkimas;
 - atidavimui vertinti valstybinei komisių;
 - pastato registracija.
10. **Objekto eksploatacijai, nuoma ir (arba) pardavimai** – tinkamą eksplotuotu objektą NT vystotojas gali parduoti (visą, p.vz., verslo centrą, arba dalinį, p.vz., butus) arba toliau eksplloatuoti ir nuomoti (pvz., sandėliavimo ir logistikos, biuro ar komercines patalpas).
11. **Kokybės užtikrinimasis garantiniu laikotarpiu** – įstatymuose nustatytu laikotarpiu NT vystotojas atlieka kokybės užtikrinimo, priežiūros ir deficitų šalinimo funkciją.

Pateiktos esminės funkcijos surašytos pagal nuoseklius NT kūrimo modelio etapus, tačiau praktikoje kelios skirtinę etapų funkcijos gali būti atliekamos

vienu metu arba nenuosekliai (pvz., projekto finansuotojų paieška gali vykti jau prieš įsigyjant žemės sklypą, o statybos techninio projekto rengimas sudėtingas su detaliojo plano rengimui). Praktikoje yra paryzdžių, ypač augant nekilnojamojo turto burbului, kai vystytojai nesigilina į vietovės raidą ir apsisirboja atskiro sklypo detaliojo plano parengimu ir pardavimui. Tokią veiklą, kuria siekiant kuo didesnės ekonominės naudos, peleno ir negalvojama apie vartotoją, gyvenimo kokybę, galima pavadinti spekuliatyvine. Kita vertus, specializuojantis darbui su žemės sklypais, nuo trečio žingsnio galima perėiti prie paskutinio, pardavimo, tačiau tokios veiklos negalima priskirti vystytojo profesijai. Pažymėtina, kad spekuliacijos NT plėtrai skirtais žemės sklypais yra pavojingos, jos daugiausia nulémė posovietinių šalių pastarųjų metų urbanistinę raidą, pasizyminčią „urbanistinio sprogimo“ chaosu, neatitinkančią gyvenimo kokybės reikalavimų, skatinančią nepamatuotą energinių ir kitų gamtos išteklių, derlingų žemės ūkio paskirties žemėm naudojimą.

Akivaizdu, kad vienkartiniu pasipelnymo tikslais į NT rinką ateinančios megėjiškos įmonės iš šio proceso siekia pasitraukti iku greičiau – joms nerūpi nei kokybiška techninė statybų priežiura, nei objekto atidavimas vertinti valstybinei komisijai, net nekaାlstant apie kokybės užtikrinimo garantiniu laikotarpiu laikymasi realizavus objektą. Kritiškai vertindami pastaruoju metu padarytatas klaidas ir laimėjimus, atsižvelgdamis į visuomenės interesus dėl gyvenimo kokybės, NT procesą turėtumė patiketū profesionalioms NT vystymo įmonėms, turinčioms būtinų žinių apie visus etapus, kokybės ir finansų valdymo patirties.

1.7.4. NT vystytojo veikla ir darnus vystymasis

Į nekilnojamojo turto rinką reikia žvegti plačiau, vertinti darnaus vystymosi, gyvenimo ir aplinkos kokybės, viešojo intereso, miestų plėtros ir atgaivinimo aspektais. Darni NT plėtra prisideda prie gyvenimo kokybės kėlimo, jos sukurta pridėtinė vertė dažnai būna didesnė už ekonominię vertę, nes ji susuria socialinę, kultūrinę vertę, kuri gali užtikrinti NT vystytojo veiklos testinumą, presižą visuomenėje ir pasididžiavimą savo specialybe. Kita vertus, kai kurie vystytojai paminta darnaus vystymosi principus ir dalyvauja kuriant vieną iš didžiausių XX a. ryškių – žemo tankumo monofunkcinių pastatų statybą priemiesčiuose, vadinančiu urbanistiniu sprogimiu (angl. *Urban Sprawl*). Funkcine ir estetinė prasmė nevisaverčių teritorijų augimas už miestų ribų didina viešosios infrastruktūros poreikių, gamtos bei energinių išteklių vartojimo mastą ir ekologinę taršą, menkina kraštovaizdžio estetiką. Ko verti priemiestinių gyvenamieji kvartalai, jeigu jų negalima pasiekti viešuoju transportu, juose nera mokyklų, darželių, poilsio aikščių, meno kūrinių, nesirūpinama tvarka ir grožiu.

(Kaklauskas, Baraudskienė 2009)? Pažymėtina, kad Vakarų šalyse urbanistinių sprogimų kilo po Antrojo pasaulyinio karo, daugėjant gyventojų, jis daugiau siejamas su naujos vidutinės klasės ir mažiau turtingų gyventojų išskirteliu. Užmiestis, nes gyventi centre buvo brangus. Lyginant su kitomis pasaulyje valstybėmis, situacija Lietuvoje yra kitokia, nes čia sprogimo reiškiniai vyksia mažėjant gyventojų skaičiui. Situacija dar nera gresminga dėl palyginti nedideliu plėtros apimčių, tačiau išsiyravianti dispersinės urbanizacijos kultūra jau dabar neduoda atsakymo gyvenimo kokybės, gamtos ir kultūros išteklių taupymo energijos vartojimo ir nuosavų automobilių skaičiaus augimo klausimais. Eksperterai, tariantys pašarostos NT krizes reiškinius, pastebė bendrą tendenciją ES valstybėse narese – pastarata per daug pastatų netinkamose vietose ir per daug aukštų pastarųjų (Baraudskienė 2010).

Darnioji plėtra yra kertinė Europos Sąjungos miestų politika, o tvarus miestas pripažįstamas pagrindiniu būsimo Europos augimo tikslu. NT vystytoja turi atsižvelgti į Europos miestų darnaus vystymosi idėjas, deklaruotas ES dokumente: Europos urbanistinė chartijoje (1992, 2008), Aalborgo Europos miestų darnaus vystymosi chartijoje (1994) ir Leipcigo tvariuju Europos nėries chartijoje (2007). 1994 m. Dānijoje, Aalborgo mieste, buvo priimta Europos miestų darnaus vystymosi chartija, kuria pasirašė daugiau nei 200 miestų Vilnius miestas 2004 m. prisijungė prie Aalborgo chartijos, tai reiškia, kad Lietuva yra įspareigojusi laikytis svarbiausios šiuolaikinėje urbanistikos darinių plėtros krypties. Leipcigo tvariuju Europos miestų chartija pabrėžia intencijos gruotą urbanistinio vystymo politiką, kokybiškų viešųjų erdvų kūrimą, infrastruktūros tinklų modernizavimą ir energijos vartojimo efektyvumo gerinimą, efektyvaus ir nebrangaus miesto transporto remimą ir socialinės integracijos plėtrą apibūdina šie bruožai:

1. Kompaktiškumas: vengiant urbanistinio sprogimo, nauji projektais vysto transporto tinklas, mažesnis automobilių skaičius.
2. Daugiafunkciškumas: mišrus žemės naudojimai ir teritorijų daugiafunkciškumas.
3. Viešoji infrastruktūra: geresnis susisiekimas, optimalus visuomeninių transporto tinklas, mažesnis automobilių skaičius.
4. Energinių ir kitų išteklių tausojimai, efektyvus jų naudojimas.
5. Kokybiška aplinka: mažiau užterštumo ir šiukslių, gera gyvenamosios aplinkos.

Is darnios miestų vystymo politikos dokumentų išplaukia išsilavinus profesionalaus vystytojo, NT vystymo kompanijos, orientuotos į ilgalaikius

visuomenės poreikius, o ne į vienadienę veiklą ir ekonominę naudą, būtinumas. Nesuvokdami darnios plėtrios principų NT vystojai išnyksta iš verslo žemėlapij, tačiau bendruomenių gyvenimui, aplinkai, miestui ir šalai padaro didelę žalą, kuri išlieka dešimtmiečiais. Sėkminges NT vystojų mėstymas yra ilgalaikis, holistinis ir strateginis:

1. **Ilgalaikis požiūris.** Tvarumas priklauso nuo pozūrio į priimamų sprendimų ilgalaikeiškumą. Žodis „tvarumas“ išreiškia bendruomenės norą būti sveikai tolimejje ateityje. Areties horizontas yra tolesnis nei valstybės institucijų veiklos planavimas, politikų rinkimų ar verslo kompanijų kervirčio horizontas (Wheeler 2008). Ilgalaikis pozūris sušvelnina krizės baseinkmes (Determinerman 2009).

2. **Holistinis požiūris.** Darni plėtra reikalauja holistinio, tarpdisciplininiuojo į planavimą. Pavyzdžiu, eismo planavimas yra susijęs su žemės naudojimu, būsto plėtra, oro kokybe ir pan. Svarbus yra įvairių veiksmų koordinavimas ir integravimas planuojant skirtingo lygio objektus: pastatai, žemės sklypa, rajona, miestą, regioną ir šalį (Carpenter 2006).

3. **Strateginis mėstymas.** Pernelyg didelis susikoncentravimas į problemas bet kuriuo lygiu trukdo pamatyti ir įvykdysti proveržį. Vienas žymiausių moderniosios vadybos arstovų P. Drucker mėgdamo pabrėžti, kad svarbu ne spresti ēinamuosius klausimus valdomoje sistemoje, bet koncentruoti ēmėsi į pastrangas identifikuoti naujas strategines galimybes ir nuosekliai jas realizuoti. Prof. dr. E. Smilga tai įvardija kaip „vaizduotės šuolius, kai, žiūrint į kasdienybės „vilkšrą“, ištengiamā pamatyti rytdienos vaivorykštės spalvomis žerintį „drugeilį“ – mūsų įmanomą, norimą ir gal. kiek bauginančią ateitį“ (2009).

1.7.5. NT vystojų profesinės veiklos reguliavimasis Lietuvoje

Nors NT vystotojo veikla ir samprata neapibrėžta ir nejteisinta Lietuvos įstatymuose, neįskirra Ekonominių veiklų reguliavimo klasifikatoriuje, tradicinę NT projektų vystymo schema taiko visos didžiosios Lietuvos NT rinkos kompanijos. Siekdamos aktyviau spręsti įvairius su profesine veikla ir NT sektoriaus vystymu susietus Klausimuis, 2004 m. 26 netiknojamojo turto vystymo kompanijos įsteigė Lietuvos nekilnojamojo turto plėtrios asociaciją (toliau – LNTPA, www.lntpa.lt), kuri vykdė šias funkcijas:

1. **Verslo aplinkos gerinimas.** Teikiami pasūlymai dėl teisės aktų tobulino, NT mokesčių politikos, ekonominių veiklų skatinančių priemonių.
2. **NT vystotojų kvalifikacijos kėlimas.** Kvalifikacija keliama organizuojant profesinės srities mokymus, naudojant ES fondus, vidinius išteklius. Švietėjiską vaidmenį atlieka Darnios plėtrios akademija (2008), organi-

zuojanti vystojų švietimą, pertekianti gerają praktiką, vertinantį situaciją ir skleidžianti pažangias idėjas visuomenėje. Akademija yra neformali verslo, mokslo ir visuomenės bendradarbiavimo priemonė, kurioje yra nagninėjami aktualūs darnios plėtros uždaviniai socialinėje, ekonominiuje ir aplinkosaugos srityje, skleidžiama geroji Europos ir Lietuvos vystytojų patirtis.

3. **Darnaus vystymo idėjų sklaida.** NT kūrėjų atsakomybės ir visuomenės švietimo uždaviniai keliami konkurse „Už darnią plėtrą“, kurį LNTPA organizuoja nuo 2007 m. bendradarbiaudama su Vilniaus Gedimino technikos universitetu, Lietuvos architektų sąjunga, Statybininkų ir Varotojų asociacijomis. Kadangi kokybė bresta visuomenės ir profesionalu diskusijoje, konkursas skatina įvairiapusių geriosios patirties viešinimą ir svarstymą. Konkurso darbuose eksperτai ižvelgia miestų urbanistikos ir architektūros dinamiką ir optimistinę tikrovę. Išskirtiniai projektais aukštos kokybės pastatai leidžia atraujinti nefunkcionalius, apliečius kvarthalus, paskatiniai bendruomenių atgimimą. Prie gerosios praktikos pavyzdžių galima prisikirti: Fredos miestelj Kaune – kvartala apliestoje gamyklų teritorijoje, Bajorų kalvas Vilniuje, daugiafunkcijų centrą „North Star“, laisvalaikio ir prekybos centrą „Panorama“, gynenamujų namų kompleksą „Rivera“, mažaaukščių gyvenamujų namų kvartalą „Santa-riškių namai“ ir kt. (konkurso „Už darnią plėtrą“ nugalėtojų projektai 2007–2009 m.) (1.16 pav.).

1.7.6. Išvados

Lietuvoje ir kitose percinamojo laikotarpio šalyse výksta diskusija – ar reikėtų įreisinti NT vystotojo specialybę. Atsižvelgiant į toliau pateiktus argumentus NT vystotojo specialybę būtų tikslinga įreisinti Ekonominiés veiklos rūšių klasifikatoriuje, Statybos ir Teritorijų planavimo įstatymuose bei kituose teisės aktuose, nes:

1. Esamas ekonominių veiklų klasifikatorius apima tik keletą būdingų NT vystymui veiklų (gyvenamosios statybos veikla ir butų pardavimas; nuosavų patalpų nuoma), tačiau neįteisina visavertęs, apimantį visus NT vystymo modelio etapus veiklos, kuri vykdoma praktikoje.
2. Praktikoje ir Statybos įstatyme sutapatinamos statybos ir NT vystymui veikla piltojančios įmonės, nors statyba yra tik viena iš aštuonių NT projekto vystymo etapų, ir statybos įmonės neatساako už visą procesą.
3. Praktikoje sutapatinamos žemės sklypais prekiavuojančias ir NT vystymui veiklą vykdančios kompanijos. Šios veiklos reikia atskirti, nes žemės sklypu pardavėjai vykdė tik kelis etapus ir neatasaiko už galutinį rezultatą.

Spekulariniai veikla dažnai kenka NT profesijos reputacijai, prieštarauja darnaus vystymosi principams, prisideda prie NT burbulio pūtimio ir miestų urbanistinio spogimo.

4. Ilgametė Vakaru šalių patirtis ir geroji praktika Lietuvoje irodo, kad vysytojas yra svarbus miestų, gyvenamujų vietovių plėtros ir NT rinkos dalyvis. Jis planuoja, organizuoja, koordinuoja ir vykdą visą NT vystymo procesą, prisiiundamas galutinę riziką. Todėl NT profesionalai turi būti identifikuoti reisės aktuose ir praktikoje, jiems turi būti suteiktos ir tikrinamos atitinkamos profesinės žinios, sistemingai keliana kvalifikacija.)

veiklos rezultatai vertumani visuomenės interesu atžvilgiu.

5. NT vystytojo statuso įreisimimas gali paskatinti darnaus vystymosi principus: kompaktiška mieste plėtra, aplieštų teritorijų atgaivinimas, esamu pastatų pritaikymas, mišrus žemės naudojimas ir daugiafunkciškumas, geresni ryšiai su visuomeniniu transportu, energiniu ir kitu išteklių tausojimais, kolybūkštinė aplinka.

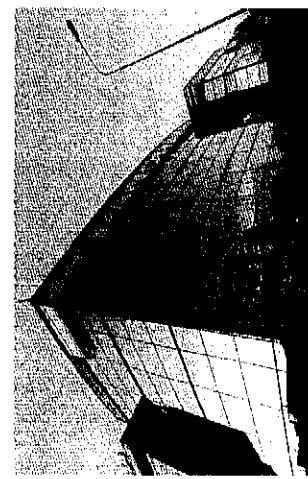


Fredas miestelis, Kaunas,
UAB „Baltic realty adviser“

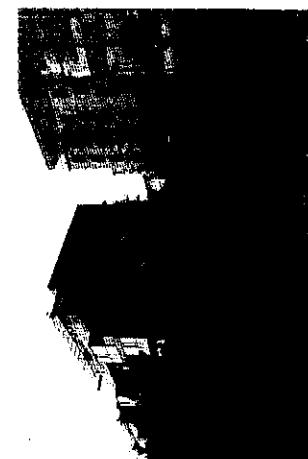
Bajorų kalvos, Vilnius, AB „Hanner“



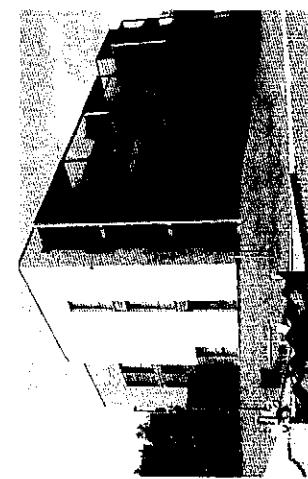
Daugiafunkcis centras „North Star“,
Vilnius, UAB „MIG Valda“



Laisvalakio ir prekybos centras
„Panorama“, Vilnius, UAB „E.L.L.
Nekilnojamas turtas“



Gyvenamujų namų kompleksas
„Rivera“, Vilnius, UAB „YIT Kaustra
bustas“



Santariskių namai, Vilnius,
UAB „EJKA“
bustas“

1.16 pav. LNTPA konkurso „Už darnią plėtrą“ 2007–2009 m. laimėtojų projektais