

## Lietuvos turizmo plėtros politikos galimybių analizė

Algis Junevičius, Edvinas Albrektas

*Kauno technologijos universitetas  
A. Mickevičiaus g. 37, LT-44244 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19341>

**Anotacija.** Šiomis dienomis turizmo plėtra tampa reikšminga ekonomine sritimi visame pasaulyje, todėl dėmesys turizmo plėtros politikos analizei yra neišvengiamas. Tačiau tyrimo atžvilgiu ši sritis Lietuvoje vis dar analizuota labai siaurai. Apskritai trūksta veiksmų, kurie daro įtaką turizmo plėtrai, analizės, taip pat neanalizuojamas turizmo politikos efektyvumas. Todėl atsižvelgiant į tai straipsnyje nagrinėjama turizmo plėtros politika, tiriamos Lietuvos turizmo politikos geresnio valdymo, reglamentavimo galimybės siekiant užtikrinti efektyvesnę turizmo plėtrą. Tyrimo dalį sudaro Lietuvos turizmo plėtros politikos tobulinimo galimybių analizė. Siekiant nustatyti, kaip turi būti formuojama Lietuvos turizmo plėtros politika, atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant nacionalinio ir vietos valdymo lygmens institucijų turizmo plėtros politikos srities specialistus. Remiantis ekspertų interviu atlikto tyrimo rezultatais, turizmo plėtros politika turi būti orientuota į turizmo plėtrą sąlygojančių veiksmų tinkamą koordinavimą, glaudesnę tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir griežtesnę teisinį šios srities reglamentavimą.

**Raktažodžiai:** politika, turizmo plėtra, turizmo galimybės, turizmo politikos analizė, Lietuva.

**Keywords:** policy, tourism development; tourism opportunities; tourism policy analysis, Lithuania.

### Įvadas

Šiandiniame pasaulyje stiprėjanti kultūrinė integracija tiesiogiai veikia turizmo plėtrą, kuri svarbi ne tik socialiniais, politiniais, ekologiniais aspektais, bet ir ekonominiu požiūriu. Nuolatos augant turizmo apimčiai, pritraukiama vis daugiau investicijų, vis labiau skatinama šalies infrastruktūros plėtra, daugėja užimtumo, taip pat svariai prisidedama kuriant bendrąjį vidaus produktą (BVP). Todėl plėtojant turizmą būtina tinkamai reaguoti į besikeičiančias demografinės padėties ir vartotojų poreikių tendencijas, pasiūlant geriausiai keliautojų poreikius atitinkančias specifines turizmo formas, leidžiančias įgyti konkurencinį pranašumą.

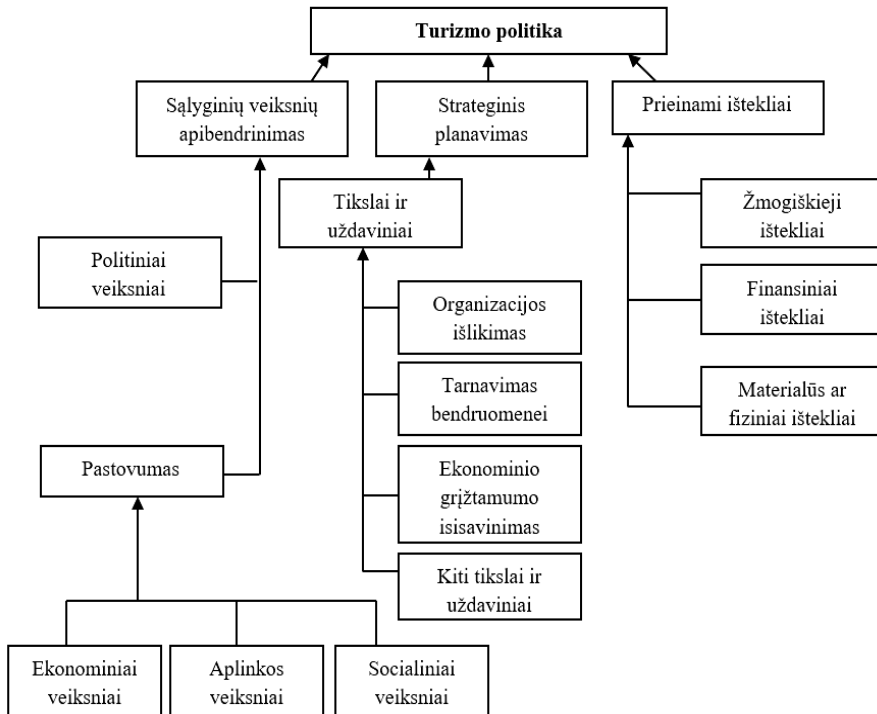
Atsižvelgiant į pasaulinėje rinkoje sparčiai plintantį turizmą ir turizmo sektoriaus konkurencingumą, svarbu įvertinti turizmo sektoriaus būklę ir jo plėtros galimybes Lietuvoje. Turizmas tampa prioritetine ūkio šaka dėl jo įtakos ekonomikos vystymuisi ir šalies gyventojų gerovės užtikrinimo. Todėl, siekiant suaktyvinti turistų srautus šioje šalyje, reikalingas sisteminis požiūris į tinkamą turizmo plėtros politikos formavimą ir reglamentavimą, kuriuo remiantis būtų apibrėžtos ilgalaikės turizmo plėtros kryptys, sustiprinta atskirų valdžios institucijų ir privačiojo verslo sektoriaus tarpusavio sinergija.

Pastaraisiais metais gerokai padaugėjo su turizmo politika susijusių tyrimų. Svetikienė [19], Stulpinaitė [18], Grecevičius ir kt. [8] analizavo turizmo sistemos konceptualizaciją, jos struktūrą. Turizmo politikos vystymosi procesą tyrė Baležentis ir Žuromskaitė [1]. Turizmo sektoriaus konkurencingumą ir tolygią plėtrą analizavo Navickas ir Malakauskaitė [17], Malakauskaitė [13]. Tačiau, nepaisant gana didelio mokslininkų susidomėjimo turizmo sritimi, Lietuvos turizmo plėtros politikos atvejais beveik nėra analizuotas. Pasigendama išsamesnių tyrimų apie Lietuvos turizmo plėtros politikos valdymo modelį, galintį padėti užtikrinti efektyvią turizmo plėtrą. Į tai atsižvelgdami, straipsnio autoriai kelia *tikslą* – išanalizuoti Lietuvos turizmo plėtros politikos galimybes. Tikslui pasiekti keliami trys pagrindiniai *uždaviniai*: 1) apibrėžti turizmo politikos konceptualumą ir formavimą Lietuvoje; 2) nustatyti veiksnius, sąlygojančius turizmo plėtrą; 3) išanalizuoti turizmo plėtros politikos galimybes ir pateikti turizmo plėtros politikos tobulinimo modelį.

Pirmoje straipsnio dalyje aptariama teorinė turizmo politikos analizė, toliau analizuojamas turizmo politikos įgyvendinimas Lietuvoje, pristatomi turizmo plėtrą lemiantys veiksniai, pateikiami empirinio tyrimo duomenys, atskleidžiantys turizmo plėtros politikos tobulinimo galimybes. Tyrimui atlikti taikyti *metodai*: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė.

## **Turizmo politikos konceptualumas ir vystymo procesas**

Turizmo politika bendrąja prasme gali būti apibrėžta kaip kryptingų valstybės veiksmų, darančių įtaką turizmo sričiai, nustatančių svarbiausius turizmo sektoriaus tikslus ir jų įgyvendinimo priemonės, visuma [8, p. 246]. Tai tam tikrų principų, veiksmų ar procedūrų visuma, orientuota į kryptingą turizmo veiklą [6, p. 7]. Jos reikšmė atskleidžiama vykdant tam tikrus veiksmus, kuriais sukuriama saugi aplinka keliaujantiems, didinamas turizmo sektoriaus konkurencingumas ir kuriama daugiau naujų darbo vietų. Taip pat plėtojant turizmo politiką galima efektyviau sąveikauti su kitais ekonominiais sektoriais, atitinkamomis priemonėmis nustatyti veiklą ir elgesį, priimtina lankytojams, įvesti taisykles, kuriomis privalo vadovautis už turizmo politikos formavimą atsakingi asmenys [7, p. 415–416]. Akivaizdu, kad dėl ryškaus teigiamo poveikio tiek valstybei, tiek vietos gyventojams turizmo politika negali tapti izoliuota sritimi. Siekiant efektyvios turizmo politikos svarbu tinkamai planuoti turizmo politiką, paskirstyti išteklius ir apibendrinti turizmo politikai įtaką darančius veiksnius [1, p. 146] (žr. 1 pav.).



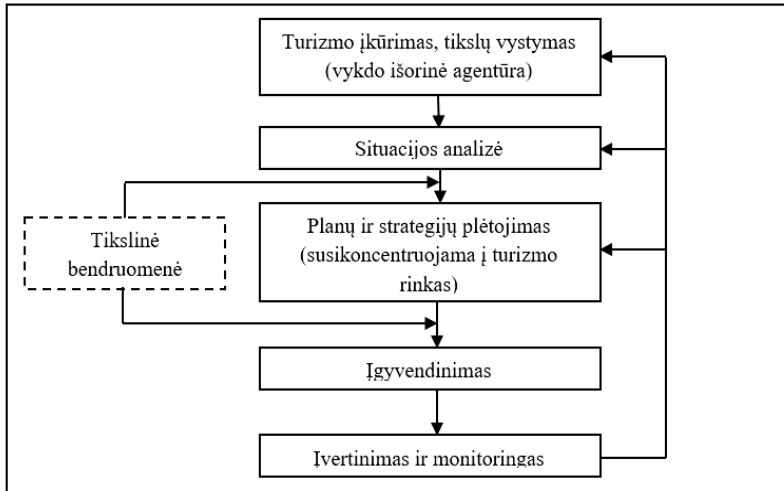
1 pav. Turizmo politikos vystymo procesas

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis [1, p. 146].

Tinkamas turizmo politikos įgyvendinimas priklauso nuo turizmo politiką sąlygojančių politinių ir pastovių veiksnių poveikio ir prieinamų išteklių (žmogiškųjų, finansinių, materialųjų ar fizinių). Tačiau kone svarbiausias aspektas, kuriam reikia skirti ypatingą dėmesį, yra planavimo procesas. Būtent sistemingai planuojant turizmą sudaromos galimybės tikslingai panaudoti žmogiškuosius, finansinius ir materialiuosius išteklius, gerinti politikos valdymą, skatinti turizmo sklaidą. Bendrąją prasme žodis *planavimas* reiškia formalizuotą ir disciplinuoatą veiklą, kurios pagrindu galimi tam tikri pokyčiai. Tai nuoseklus sprendimų priėmimo procesas, apimantis gebėjimą nagrinėti ir vertinti esamą situaciją, išvelgti galimus ateities įvykius ir pasiekti norimus sprendimus ar rezultatus [14, p. 10]. Turizmo planavimo sąvoką galima apibūdinti kaip įvairių projektų plėtrą, orientuotą į įvairių problemų sprendimo planavimą, kur svarbiausia plėtros planavimą susieti su sisteminiais tyrimais ir modeliavimu [10, p. 93]. Tačiau žinotina, kad planavimas dar neužtikrina sėkmingo rezultato, nes visų pirma būtina tinkamai vykdyti planavimo proceso etapus. Planavimo proceso modelis, kuriame nustatomi pagrindiniai planavimo etapai ir įtraukiami esminiai tarpininkai, įprastine seka pateikiamas 2 paveiksle.

Tradiciniai formalūs požiūriai į turizmo planavimą tipiškaai skirti tiksliniam lygmeniui ir yra kuriami išorinių grupių paskirties bendruomenėms, tokioms kaip

regioninės ar nacionalinės vyriausybės agentūros ar plėtros organizacijos. Tada šie išoriniai tarpininkai įprastai skiria kokią nors planavimo grupę, kuri imasi atsakomybės už planą, nustato tikslus ir uždavinius. Šis tradicinis procesas visada remiasi prielaida, kad yra norima kokia nors turizmo forma. Plano uždavinys – užtikrinti, kad turizmas kaip komercinė veikla yra finansiškai sėkmingas turizmo verslui, nesvarbu, kas to verslo savininkas būtų.



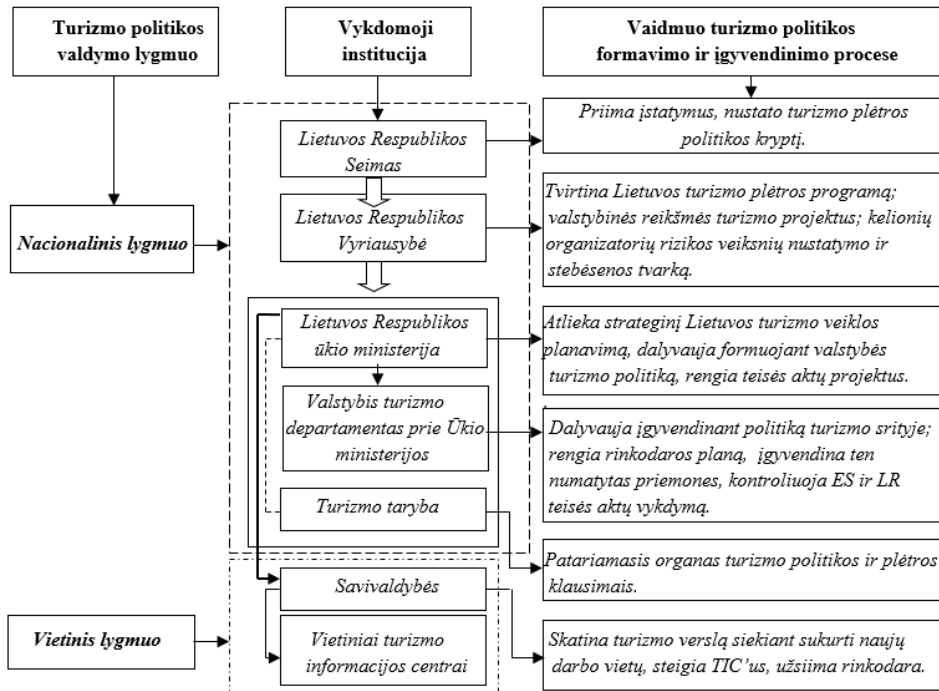
2 pav. **Turizmo planavimo proceso modelis**

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis [16, p. 2543].

Antras įprastas žingsnis yra situacijos, apimančios tiek tikslinės bendruomenės ir jos gyventojų vertinimą, kalbant apie turtą ir išteklius, kuriuos jie teikia perspektyvaus turizmo sektoriaus paramai, tiek potencialių turizmo rinkų tyrimą. Ši informacija vėliau naudojama planams ir strategijoms plėtoti, jiems įgyvendinti ir monitoringui vykdyti. Įprastai tai pristatoma ir svarstoma kaip linijinis procesas. Tai toks procesas, kurio metu teikiamos galimybės bendruomenei bei visuomenei įsitraukti ir dalyvauti; ne visada įvyksta taip, jog jos dažniausiai įtraukiamos sukūrus planus ar strategijas ir skirtos beveik išimtinai visuomeninei paramai teikti jau priimtiems sprendimams. Kai kuriais atvejais tikslinė bendruomenė turi indėlio į planų plėtrą galimybę [16, p. 2542–2543]. Akivaizdu, kad sėkmingą turizmo planavimą galima pasiekti tik tarpusavyje suderinus minėtųjų institucijų ir asmenų interesus ir nuosekliai įgyvendinus kiekvieną turizmo proceso planavimo etapą.

Priklausomai nuo kiekvienos šalies politinės sistemos, turizmo politikos formavimas vykdomas skirtingai. Lietuvoje turizmo politikos savitumą sąlygoja įvairių institucijų tarpusavio bendradarbiavimas tiek nacionaliniu, tiek vietos lygmenimis. Nacionalinio lygmens atveju didžioji dalis institucijų (Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos ir Turizmo taryba) yra koordinuojamos Lietuvos Respublikos

Vyriausybės, o ji yra atskaitinga Lietuvos Respublikos Seimui. Vietiniu lygmeniu turizmo politiką vykdo Turizmo informacijos centrai, kurių steigėjai yra savivaldybių institucijos, o pastarųjų veiklą lemia Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Kiekvienos institucijos vaidmuo turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo procese atliekamas vykdant atitinkamas funkcijas, kurios plačiau apibrėžtos Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme (žr. 3 pav.).



3 pav. Turizmo politikos formavimo ir valdymo proceso modelis Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis [12].

Be minėtųjų institucijų formuojant turizmo politiką, taip pat svarbų vaidmenį atlieka ir kitas veikėjas – interesų grupės: turizmo asociacija, viešbučių ir restoranų asociacija, gidų gildija, kaimo turizmo asociacija ir kt.

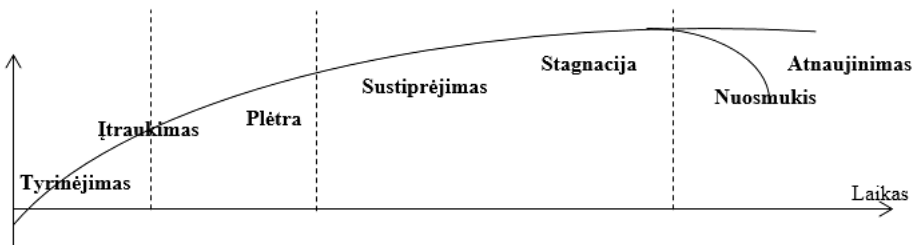
### Turizmo plėtrą sąlygojantys veiksniai

Formuojant valstybės turizmo politiką, svarbus aspektas tenka turizmo plėtros galimybių analizei. *Turizmo plėtros* sąvoka gali būti traktuojama kaip fizinių pokyčių, lemiančių padidėjusių turistų susidomėjimo tam tikra vietoje sklaidą, ir šio susidomėjimo rezultatyvumo raiškos – didėjančių atvykstančiųjų srautų, procesas [22, p. 225]. Nors terminas *turizmo plėtra* ir reiškia sklaidą, tačiau atsiranda autorių, kurie turizmo plėtrą linę analizuoti kartu akcentuojant ir galimus turizmo plėtros ribojimą sąlygojančius veiksniai. Nepaisant to, kad turizmo plėtrai darantys įtaką veiksniai

kiekvienoje šalyje gali skirtis, tačiau plačiąja prasme jie išlieka vienodi. Pagrindiniai turizmo plėtrą skatinantys ir stabdantys veiksniai yra socialiniai, politiniai, ekonominiai, kultūriniai ir technologiniai.

*Socialiniai veiksniai.* Žmonijos gyvenimo trukmė tampa ilgesnė, mažėja jaunų žmonių populiacijoje, daugėja vienišų tėvų, daugiau porų renkasi vaikų turėti kuo vėliau arba iš viso jų neturėti. Tai rodo, kad kelionių ir turizmo paslaugų rūšys ateityje iš esmės keisis. *Politiniai veiksniai.* Politiniai veiksniai gali turėti ypač svarios įtakos turizmo plėtrai. Tarp šių veiksnių yra turizmo veiklą skatinantys politiniai sprendimai, pvz., investavimas į turizmo infrastruktūrą, atviras kelioninių vizų režimas ir užsienio turizmui palankios investicijos. Galiausiai būtent šalies politinis stabilumas yra lemiantis veiksnys. *Ekonominiai veiksniai.* Nepaisant pasaulio ekonominės būklės palankumo, ji paveiktų žmonių norą keliauti į kitas šalis. Esant palankiam ekonominiam klimatui, žmonės labiau linkę išlaidauti kelionėms. *Kultūriniai ir aplinkos veiksniai.* Didesnis ekologinis sąmoningumas ir sveika gyvensena labiau nei anksčiau imta vertinti visuomenės. Pastaraisiais metais šis sąmoningumas vis ryškiau paveikia kelionių ir turizmo plėtrą. *Technologiniai veiksniai.* Kelionių verslo ir turizmo paslaugų sritis visada naudojosi naujausiomis technologijomis. Kelionių agentūrose plačiai naudojamos kompiuterizuotos vietų rezervavimo sistemos ir sudėtingos duomenų bazės bei kompiuteriai rinkodaros tikslais. Nuolat didėjant šios verslo ir paslaugų srities konkurencingumui, agentūros naudoja visas technologijų galimybes [3, p. 15]

Akivaizdu, kad šie aspektai įvairiapusiškai veikia turizmo plėtrą. Skiriant kiekvienam iš jų tinkamą dėmesį, turizmo plėtra tam tikroje vietovėje gali būti vykdoma itin efektyviai, tačiau atsainiai žvelgiant į minėtuosius veiksnius tam tikra šalis gali virsti nepatrauklia turistams vieta. Vienas iš pagrindinių būdų, padedančių atskleisti turizmo plėtros efektyvumą, – tinkamai naudoti turizmo plėtros analizės modelius. Pasak kai kurių mokslininkų, turizmo plėtrą vertėtų analizuoti pagal kelionės ciklo modelį, kurį sudaro septyni etapai (žr. 4 pav.).



4 pav. Turizmo plėtros ciklo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis [2, p. 24].

Pirmasis etapas yra *tyrinėjimas*, kuriuo akcentuojamas keliautojų vietovės aptikimas. *Įtraukimo* etape pastebimas mažas, bet nuolat didėjantis turistų srautas. Turistai skatina vietines įmones teikti turizmo paslaugas. *Plėtros* etapas reiškia spartų turistų srautų didėjimą, kuris plečiasi ir *stiprėjimo* etape. *Atnaujinimo* atveju turistų

daugėja, tačiau greitai tai gali pasikeisti. *Sąstingio* metu atvykstančių turistų skaičius stabilizuojasi. Šią tendenciją lemia įvairiose srityse pasitaikančių problemų (pavyzdžiui, politikoje, ekonomikoje). *Nuosmukio* etape, jei nereaguojama į minėtąsias problemas, turistų pradeda gerokai mažėti, jie ima teikti pirmenybę patrauklesnėms vietovėms [2, p. 24]. Todėl apibendrinant šį modelį galima teigti, kad turizmo plėtra bus vykdoma sėkmingai ir turistų srautas didės iki tol, kol bus skiriamas tinkamas dėmesys tam tikrai turistus traukiančių objektų priežiūrai ar gerinamos turizmo paslaugos. Tačiau bus patirtas nuosmukis ir turizmo plėtra sustos tuo atveju, jei atsakingi asmenys nesiims priemonių, skirtų vietovės patrauklumui didinti.

Taip pat turizmo sklaidą tikslinga pateikti remiantis laikotarpio analize: laikotarpis, kai keliautojų daugėja; laikotarpis, kai keliautojų skaičius pasiekia didžiausią ribą; laikotarpis, kai keliautojų skaičius nustoja didėti; laikotarpis, kai keliautojų mažėja [2, p. 24]. Toks turizmo plėtros aiškinimas atspindi įvairiapusę turizmo plėtros tendenciją. Akivaizdu, kad turizmo plėtra vykdoma sėkmingai, kai turistų daugėja. Turistų skaičiui stabilizavusis arba nustojus didėti, tampa aktualu ieškoti naujų priemonių, skatinančių turizmo sklaidą. Laikotarpis, kai keliautojų mažėja, rodo, kad turizmo veikla nėra tinkamai plečiama ir kad šalyje reikia pokyčių politinėje, ekonominėje ar technologinėje srityje.

Visą turizmo plėtros koncepciją bendrąja prasme galima susieti su turizmo sektoriaus konkurencingumu, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas optimizuoti vietovės patrauklumą vietos gyventojams ir nerezidentams, užtikrinant jiems kokybiškas, novatoriškas ir patrauklias turizmo paslaugas, taip pat sugebėjimas veiksmingai ir tvariai panaudoti turizmui remti skirtus išteklius [5, p. 7]. Tai turizmo rinkos aplinkos, turizmo išteklių ir nacionalinės turizmo infrastruktūros galimybė sukurti pridėtinę vertę, išsaugoti jau esamus išteklius ir padidinti šalies gerovę [4, p. 58].

Ne paslaptis, kad vis svarbesne sėkmės sąlyga konkurencingumui augti tampa įvairiapusis skirtingų įmonių, institucijų ar kitų subjektų bendravimas, o tai sudaro palankias sąlygas turizmo klasteriui rasti. Turizmo klasteris yra geografinėje vietovėje turizmo sektoriaus grupės teikiamų aukštos kokybės paslaugų, socialinės ir politinės sanglaudos ryšių visuma, kurios pagrindu siekiama konkurencingos ilgalaikės naudos [11, p. 51]. Pripažįstama, kad turizmo klasterio įtaka turizmo vietovės konkurencingumo skatinimui atsiskleidžia didinant įvairių įmonių, institucijų produktyvumą, skatinant inovatyvumą ir kt. Turizmo vietovės įmonių konkurencingumą užtikrina glaudus jų tarpusavio bendradarbiavimas, joms teikiama nacionalinio lygmens institucijų pagalba turizmo plėtros srityje ir akademinų institucijų veikla vystant inovacijas. Taip sukuriamas turistų poreikius atitinkantis produktas ar suteikiama galimybė lankytojams pasinaudoti jų lūkesčius atitinkančiomis aukštos kokybės turizmo paslaugomis.

Taigi turizmo vystymuisi įtakos turi įvairūs veiksniai, kurie priklauso nuo pasaulyje vykstančių permainų. Taip pat turizmo plėtrą stabdo sezoniškumo, finansavimo, turizmo sektoriaus nelankymo svarbia sritimi ir kitos problemos, kurias būtina spręsti siekiant efektyvios turizmo plėtros. Akcentuotina ir tai, kad pastaruoju

metu turizmo sklaidą neigiama prasme ypač veikia terorizmas, dėl kurio grėsmės turistų srautai į tam tikras šalis „užsidaro“.

## Tyrimo metodika

Siekiant išanalizuoti turizmo sektoriaus plėtros politikos galimybes Lietuvoje, buvo atliekamas tyrimas, taikant kokybinio tyrimo metodą. Kokybinis tyrimas gali būti apibūdinamas kaip natūralioje aplinkoje vykstanti situacijos analizė, suteikianti galimybę tyrėjui geriau suprasti tiriamojo reiškinio sudėtingumą [21, p. 67]. Be to, kokybiniam tyrimui atlikti nereikia didelių materialinių sąnaudų, šis tyrimas leidžia praplėsti tiriamąją problemą ir ją nagrinėti platesniu aspektu, įgalina pamatyti tam tikro reiškinio vystymosi dinamiką ir padeda kurti naujas hipotezes [20, p. 366] Svarbu tai, kad atliekant kokybinį tyrimą orientuojamasi į konkrečią situaciją ir reikalinga informacija renkama iš glaudžiai su ta situacija susijusių asmenų.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Informanto kodas	Lytis	Išsilavinimas	Institucijos tipas	Koordinuojama turizmo sritis
R1_TPS	Vyras	Aukštasis universitetinis	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (Turizmo politikos skyrius)	Valstybės turizmo plėtros politika, strateginis Lietuvos turizmo veiklos planavimas
R2_TPS	Moteris	Aukštasis universitetinis	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (Turizmo politikos skyrius)	Teisiniai turizmo plėtros politikos klausimai
R3_TPS	Moteris	Aukštasis universitetinis	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (Turizmo politikos skyrius)	ES struktūrinių fondų lėšos, skirtos turizmo srities projektams, teisiniai turizmo plėtros klausimai
R1_TICA	Moteris	Aukštasis universitetinis	Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacija	Turizmo plėtros politika sprendžiant turizmo plėtros politikos klausimus vietiniu lygmeniu
R1_GV	Moteris	Aukštasis universitetinis	VšĮ „Go Vilnius“	Turizmo politikos klausimai, turizmo plėtros projektai

*Šaltinis:* sudaryta autorių.

Lietuvos turizmo plėtros politikos galimybių analizei atlikti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo duomenų metodas – pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas leidžia nuodugniau pažinti respondentą ir, atsižvelgiant į darbo tikslą ir uždavinius, gauti būtiną informaciją. Be to, atliekant pusiau struktūruotą interviu, tyrimo metu tyrėjas turi galimybę papildomai pateikti plane neįrašytų klausimų tada, kai numatytais klausimais nesuteikiama visa tyrimui būtina informacija, kai respondentas nevisiškai atsako į pateiktus klausimus ar kai tiriamajam nepatogu atsakyti į tam tikrą klausimą. Pastaruoju atveju bandoma reikalingą informaciją gauti pavartojant kitą formuluotę arba prie klausimo sugrįžti vėliau [15, p. 95]. Taikant pusiau struktūruotą interviu metodą, apklausti 5 ekspertai: 3 ekspertai iš Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos Turizmo politikos skyriaus, 1 Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos atstovas, 1 VšĮ „Go Vilnius“ atstovas. Siekiant



užtikrinti konfidencialumą ir laikantis anonimiškumo principų, tyrime dalyvavusių informantų vardai koduojami. Kodas „TPS“ identifikuoja Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos Turizmo politikos skyriaus ekspertų atsakymus. Kodas „TICA“ rodo Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos atstovo poziciją. Kodas „GV“ atitinka VšĮ „Go Vilnius“ dirbančio specialisto požiūrį. Detalesnė demografinė tyrimo dalyvių charakteristika pateikiama 1 lentelėje.

Tyrimas buvo atliktas 2017 m. kovo–balandžio mėn. Vieno interviu trukmė siekė nuo 25 iki 40 min. Dėl interviu laiko ir vietos su respondentais buvo tariamasi elektroniniu paštu iš karto nurodžius pokalbio temą. Respondentams sutikus, interviu metu pokalbis buvo įrašinėjamas. Papildomi klausimai buvo pateikti tuo atveju, jei trūksta reikalingos informacijos arba apklausos dalyvis neišsamiai atsako į pateiktą klausimą.

### **Tyrimo rezultatų pristatymas**

Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys atskleidė, kad Lietuvos Respublikos turizmo įstatymu numatomas tinkamas turizmo plėtros reglamentavimas, tačiau neužtikrinamas vartotojų saugumas, be to, kyla daug neaiškumų dėl skirtingų įstatymo teisinių interpretacijų. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos turizmo valdymo organizacinė struktūra yra gana optimali ir jos keisti nederėtų, o joje esančių trūkumų atsiranda dėl kai kurių institucijų netinkamo funkcijų vykdymo ar laikinų pareigybių sukūrimo. Šiuo atveju pasigendama nepriklausomų institucijų, kurios galėtų atlikti nuolatinę turizmo plėtros politiką koordinuojančių institucijų veiklos stebėjimo funkciją. Remiantis gautais duomenimis, taip pat buvo nustatyta, jog efektyvią turizmo plėtrą riboja ir atsirandančios turizmo valdymo problemos tarp nacionalinio ir vietos lygmens sąveikų. Dėl per mažo bendradarbiavimo horizontaliojo valdymo procese nuolatos kyla nepasitenkinimų, susijusių su nepakankama tarpusavio informacijos kaita, taip pat imamasi pavienių veiksmų rengiant turizmo plėtros programas. Greta to, buvo išsiaiškinta, kad sprendžiant turizmo plėtros politikos klausimus stokojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir gebėjimo pasidalyti atsakomybėmis ir su kitomis nacionalinio lygio institucijomis, tiesiogiai nesusijusiomis su turizmo sektoriaus veikla. Bendradarbiavimas sąveikaujant su atitinkamomis ministerijomis suteiktų galimybę parengti platesnį požiūrį turinčius turizmo specialistus, būtų sprendžiami atskirų žmonių grupių (pavyzdžiui, neįgaliųjų, vaikų) prieinamumo klausimai, nustatytas stabilus ir konkurencingas PVM tarifas. Tyrimas atskleidė ir tai, kad turizmo plėtros politikoje aiškiai suformuoti strateginiai prioritetai, tačiau nėra tiriamas strategijos įgyvendinimo efektyvumas ir veiksmingumas, be to, pasigendama ilgalaikio ir kryptingo tarptautinio bendradarbiavimo, trūksta tęstinumo vykdant e. rinkodaros projektus socialiniuose tinkluose. Tyrimas parodė, kad Lietuvoje racionaliai panaudojamos turizmui skirtos lėšos, tačiau jos per mažos, kad būtų galima užtikrinti efektyvią turizmo plėtros galimybę. Taip pat buvo prieita išvada, kad siekiant efektyvesnės turizmo plėtros yra nepakankamai išnaudojamos turimos galimybės: konkurencingi turizmo produktai, e. priemonių teikiamos galimybės, savitų tradicijų

ir paveldo įvairovė, aktyvesnės bendruomenės. Be to, kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad sklandesnę turizmo plėtrą galima pasiekti ir tinkamai išnaudojus Lietuvos turizmo informacijos centrus. Užtikrinus jų darbo efektyvumą, sudarius tinkamas sąlygas savo veiklas pristatyti užsienio rinkose, atsiranda galimybė tikėtis suaktyvėjusio turistų srauto ne tik bendru Lietuvos mastu, bet ir konkrečiame regione.

Lietuvos turizmo plėtros politikos galimybių tyrimas ir jo rezultatai apibendrinami pateikiant SSGG analizę, kuria siekiama susistemintai identifikuoti esamą Lietuvos turizmo potencialo plėtros situaciją ir įvardyti jos galimybes. Bendrąja prasme SSGG gali būti apibrėžiama kaip strateginės analizės metodas, atspindintis strateginės plėtros stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes [9, p. 92]. Susisteminta Lietuvos turizmo SSGG analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Lietuvos turizmo SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suformuoti Lietuvos turizmo teisinės bazės pagrindai.</li> <li>• Patogi geografinė padėtis.</li> <li>• Gausūs rekreaciniai ištekliai.</li> <li>• Patrauklus kultūros ir gamtos paveldas.</li> <li>• Stabilus ekonominis augimas.</li> <li>• Gerai išvystyta turizmo paslaugų sektoriaus infrastruktūra.</li> <li>• Įvairių turizmo produktų puikus kokybės ir kainos santykis (pvz., sveikatos turizmas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribotos Lietuvos, kaip patrauklios šalies turizmui, reklamos galimybės užsienio rinkose.</li> <li>• Nepakankamai išnaudojami regionai.</li> <li>• Nepakankamas darbas su atskiromis žmonių grupėmis (pvz., vaikai, neįgalieji).</li> <li>• Neigiamas sezoniškumo poveikis.</li> <li>• Nesaugumo jausmas (pakankamai arti Rusijos ir Ukrainos konflikto zona).</li> <li>• Viešbučių ir konferencinių erdvių trūkumas sostinėje.</li> <li>• Mažas bendradarbiavimas tarp įvairaus lygmens institucijų.</li> <li>• Mažas nacionalinių institucijų tarpusavio bendradarbiavimas.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolesnis Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimas, skatinant turizmo plėtrą.</li> <li>• Gebėjimų ugdymas, ypač užsienio kalbų (ypač regioninėse teritorijose).</li> <li>• Elektroninės rinkodaros priemonių panaudojimas, populiarinant Lietuvą.</li> <li>• Regioninės turizmo plėtros politikos programos parengimas.</li> <li>• Personalo kvalifikacijos kėlimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas finansavimas turizmo sektoriaus plėtrai.</li> <li>• Aukštas nusikalstamumas.</li> <li>• Globalinės (saugumo).</li> <li>• Konkurencija su Baltijos šalimis.</li> <li>• Ekonominiai sunkumai turizmo rinkose.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorių.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad Lietuva turi nemažai alternatyvų, galinčių padėti užtikrinti efektyvesnę tiek atvykstamojo, tiek vietinio turizmo plėtrą. Puikus įvairių turizmo produktų kokybės ir kainos santykis, gerai išvystytas turizmo paslaugų sektorius, patogi geografinė padėtis, tinkamai išnaudotas gamtos ir kultūras paveldas ir kiti veiksniai suteikia galimybę sėkmingai konkuruoti su kitomis šalimis ir taip užtikrinti didesnius turistų srautus Lietuvoje.

Kaip silpnybės yra išskiriama ribota rinkodaros veikla, mažas įvairaus lygmens institucijų bendradarbiavimas, menkas dėmesys atskiroms žmonių grupėms

(pavyzdžiui, neįgaliesiems), sezoniškumo problema, nepakankamas regionų išnaudojimas. Išsprendus šias problemas ir pašalinus kitas silpnybes ir galimas grėsmes, būtų suaktyvinta turizmo plėtra Lietuvoje, suformuotas tinkamas šalies turistinių įvaizdis, užtikrintas turizmo produktų ir paslaugų konkurencingumas.

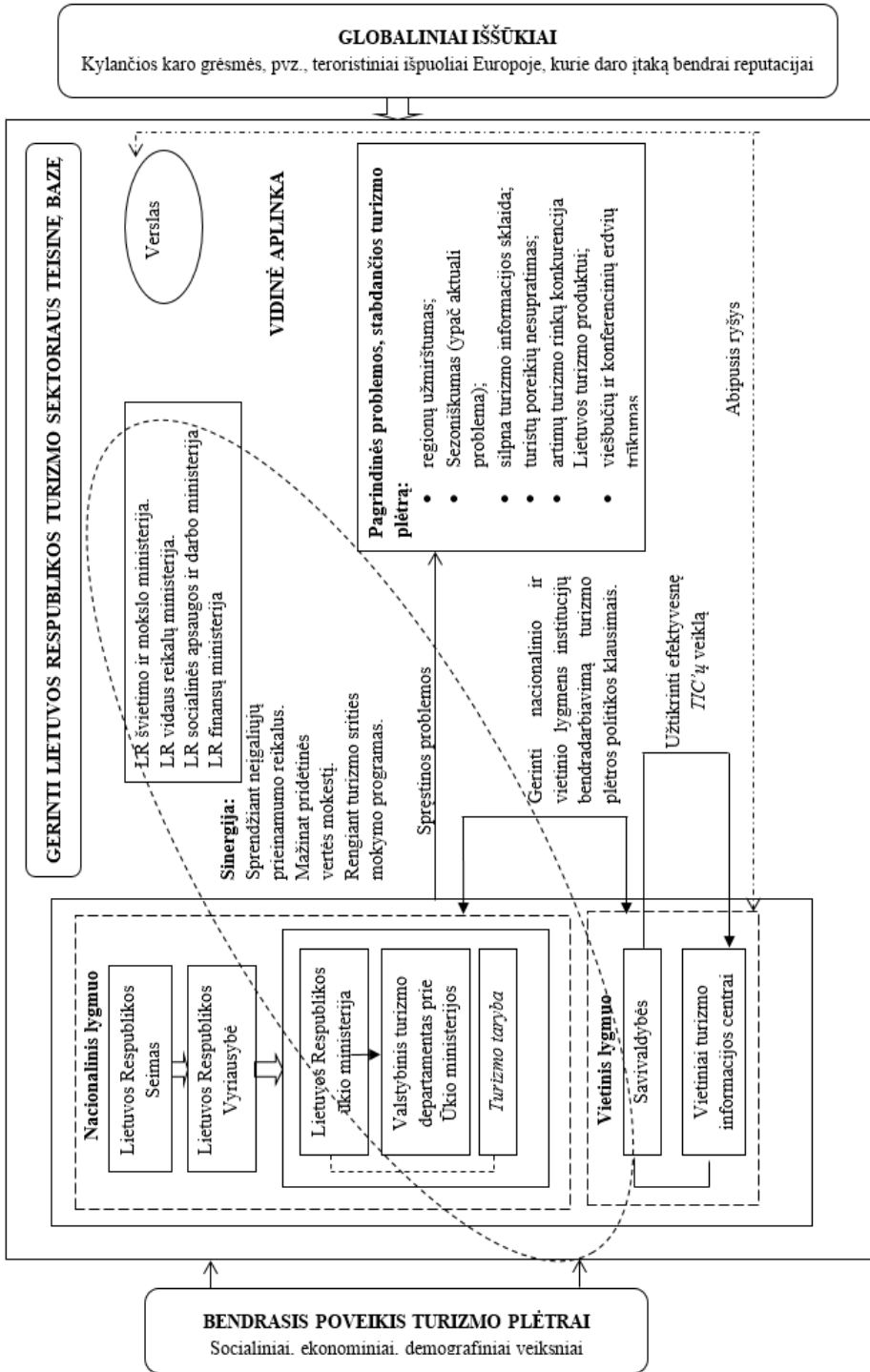
Remiantis SSGG analize, nustačius pagrindinius Lietuvos pranašumus ir trūkumus turizmo plėtros atžvilgiu, geriau suvokiamos labiausiai tobulintinos turizmo sritys. Taip pat remiantis šia analize išryškėjo ir turizmo plėtros ateities galimybės ir grėsmės, kurias atitinkamai panaudojus ir pašalinus bus užtikrinta efektyvesnė turizmo plėtra. Remiantis atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analize (SSGG analize) bei kokybinio tyrimo rezultatais, sukurtas rekomenduotinas turizmo sektoriaus plėtros politikos modelis, siekiant sėkmingai valdyti esamą situaciją ir plėsti turizmo sritį (žr. 5 pav.).

Pateiktas modelis rodo, kad viena iš galimybių, siekiant efektyvios turizmo plėtros politikos, yra gera koordinacinių ryšių sistema tarp nacionalinio ir vietinio lygmens institucijų, kurių ryšiai būtų paremti glaudžiu tarpusavio bendradarbiavimu. Taip pat labai svarbu užtikrinti sinergiją tarp turizmo politiką koordinuojančių ir kitų netiesiogiai su šia sritimi susijusių institucijų, pavyzdžiui, Švietimo ir mokslo ministerijos, Finansų ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir daugeliu kitų, kurių pagrindu būtų išspręsta nemaža dalis turizmo plėtrą stabdančių problemų. Greta to, būtina gerinti turizmo sektorių reglamentuojančią teisinę bazę, ypač tas sritis, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su turizmo plėtra. Taip būtų užtikrintas tinkamesnis turizmo politikos koordinavimas ir tikslingesnis finansinių išteklių panaudojimas turizmo plėtros atžvilgiu.

Kaip matyti iš paveikslų, taip pat gerą turizmo valdymą gali padėti užtikrinti ir taip turizmo plėtrą suaktyvinti ir efektyvus savivaldybių bendradarbiavimas su turizmo informacijos centrais. Savivaldybės turėtų labiau koordinuoti TIC'ų veiklą, jų darbo efektyvumą, kad turistams visapusiškai būtų prieinama visa reikalinga informacija. Taip pat dėl tiesioginio turizmo poveikio savivaldybėse vietos valdžiai būtina glaudžiau bendradarbiauti ir su turizmo verslo atstovais. Taip būtų skatinamas darbo vietų kūrimas, o dėl to didinamas vietos gyventojų užimtumas.

Greta to, paveiksle atsispindi būtinybė skatinti ir koordinuoti tiek nacionalinio, tiek vietinio lygmens už turizmo politiką atsakingų asmenų veiklą, sprendžiant turizmo plėtrą stabdančias problemas: regionų užmirštumo, sezoniškumo, turizmo rinkų konkurencijos, silpnos turizmo informacijos sklaidos ir kt. Už turizmo politiką atsakingos institucijos turėtų sukurti alternatyvių priemonių planą šiems trūkumams šalinti. Be to, būtina tinkamai reaguoti ir į bendruosius turizmo sklaidą sąlygojančius veiksnius (teigiamus – tinkamai išnaudoti, neigiamus – pašalinti arba sumažinti jų poveikį) ir globalinius iššūkius, darančius įtaką bendrajai turizmo plėtros reputacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad, įgyvendinus modelyje numatytus tikslus, galimai būtų pagerintas esamos turizmo plėtros politikos koordinavimas ir taip užtikrinta efektyvesnė turizmo plėtra. Siekiant pamatyti konkrečius rezultatus, po tam tikro laikotarpio tikslinga būtų atlikti pakartotinį tyrimą, taikant tą patį kokybinio tyrimo duomenų metodą – pusiau struktūruotą interviu.



5 pav. Lietuvos turizmo plėtros politikos modelis  
Šaltinis: sudaryta autorių.

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išaiškėjo, kad efektyvi turizmo plėtra galima tik esant subalansuotai ir tvariai visų lygių turizmo sritį koordinuojančių institucijų valdymo struktūrai ir nuosekliems tarpusavio ryšiams. Vadinasi, būtina suformuoti tokią politiką, kuri tinkamai orientuotų organizacijas, jų valdymą ir turizmo vystymą.

2. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad sklandi Lietuvos turizmo plėtra turizmo politikos galimybių aspektu dėl nevisiškai tinkamo šios srities reglamentavimo, efektyvaus turizmo valdymo nebuvimo nėra galima. Nustatyta, kad įstatyminė bazė iki šiol nėra iki galo tinkamai parengta. Taip pat šiuo metu turizmo politikos valdymo srityje pasigendama tinkamo funkcijų vykdymo ir nepriklausomų organizacijų, galinčių atlikti turizmo plėtros politiką koordinuojančių institucijų vykdomos veiklos stebėjimą, nėra užtikrintas veiklos tęstinumas ir nuolatinis tarptautinis ryšys su kitomis šalimis. Be to, stokojama tarpinstitucinio turizmo sritį koordinuojančių ir kitų netiesiogiai su šia sritimi susijusių institucijų bendradarbiavimo, o bendradarbiavimas tarp vietos ir nacionalinio lygmens yra labai minimalus. Greta to, susiduriama ir su kitomis mažesnėmis problemomis, kurios stabdo turizmo sektoriaus plėtrą: sezoniškumu, silpna rinkodaros veikla, nepakankamu regionų išnaudojimu, viešbučių trūkumu ir kt. Visa tai rodo, kad yra nemažai galimų sričių, kurias būtina tobulinti, siekiant efektyvesnės turizmo plėtros politikos Lietuvoje.

3. Pateiktos išvados leidžia teigti, kad panaudojus esamas turizmo sektoriaus potencialo stipriąsias puses: patogią geografinę padėtį, gerai išvystytą turizmo paslaugų sektorių, patrauklų įvairių turizmo produktų kokybės ir kainos santykį, gausius rekreacinius išteklius, ir kryptingai pašalinus problemines sritis, Lietuvoje efektyvi turizmo plėtra ilgalaikėje perspektyvoje yra galima. Akivaizdu, kad visa tai iš tikrųjų glaudžiai susiję su mokslininkų pateiktais bendraisiais turizmo plėtrą skatinančiais ar draudžiančiais veiksniais – būtent politiniais, ekonominiais, socialiniais, kultūriniais ir aplinkos veiksniais

## Literatūra

1. Baležentis, A., Žuromskaitė, B. *Turizmo vadyba. Tarptautinio turizmo administravimo įvadas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
2. Bilan, Y., Štreimikienė, D. Review of Rural Tourism Development Theories. *Transformations in Business & Economics*, 2015, Vol. 14, No 2 (35). <http://www.transformations.knf.vu.lt/35/ge35.pdf> [2017-05-20].
3. Chief Curriculum Development Office (PSHE), 2013. *Introduction to Tourism*. [http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/Tourism\\_English\\_19\\_June.pdf](http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/Tourism_English_19_June.pdf) [2017-06-10].
4. Čibinskienė, A. Miesto turizmo konkurencingumo vidinės aplinkos veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Vol. 2, No 30, p. 57–66. [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2013\\_2\\_30/cibinskiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_2_30/cibinskiene_2.pdf) [2017-06-15].

5. Dupeyras, A., MacCallum, N. Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. *OECD Tourism papers*, 2013. <http://www.oecd.org/cfe/tourism/Indicators%20for%20Measuring%20Competitiveness%20in%20Tourism.pdf> [2017-06-08].
6. Edgell, D. L., Allen, M. D., Smith, G., Swanson J. R. 2008. *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow*. [http://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E\\_Book/Tourism/Tourism%20Policy%20And%20Planning.pdf](http://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E_Book/Tourism/Tourism%20Policy%20And%20Planning.pdf) [2017-06-01].
7. Goeldner, C. R., Brent Ritchie, J. R. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 2009. [http://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E\\_Book/Tourism/Tourism%20Principles%20Practices%20Philosophies%2011th%20ed%202009.pdf](http://shora.tabriz.ir/Uploads/83/cms/user/File/657/E_Book/Tourism/Tourism%20Principles%20Practices%20Philosophies%2011th%20ed%202009.pdf) [2017-05-30].
8. Grecevičius, P., Armaitienė, A., Junevičienė, O., Labanauskaitė, D., Lukšaitienė, A., Slušnys, E., Vaidelys, A. *Turizmas*. Kaunas: Kauno kolegija, 2002.
9. Harrison, J. P. Strategic Planning and SWOT Analysis. In: Harrison, J. P. *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*. Health Administration Press, 2010. [https://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison\\_Chapter5.pdf](https://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison_Chapter5.pdf) [2017-06-18].
10. Jagminas, J., Paulauskienė, L. Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2011, Vol. 3, No 23, p. 90–100. [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2011\\_3\\_23/jagminas\\_paulauskiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_3_23/jagminas_paulauskiene.pdf) [2017-05-25].
11. Kindl da Cunha, S., Carlos da Cunha, J. Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development. *BAR*, 2005, Vol. 2, No 2, p. 47–62. <http://www.scielo.br/pdf/bar/v2n2/v2n2a05.pdf> [2017-06-08].
12. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 32-852.
13. Malakauskaitė, A. *Turizmo klasterio konkurencingumo vertinimas gyvavimo ciklo pagrindu: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2011.
14. Marozienė, I. *Darnaus turizmo planavimo modelis*. Vilnius: Petro ofsetas, 2010.
15. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. 2008. *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite*. [http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA\\_20080914\\_esf%27ui.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf%27ui.pdf) [2017-06-16].
16. Moscardo, G., Murphy, L. There Is No Such Thing as Sustainable Tourism: Re-Conceptualizing Tourism as a Tool for Sustainability. *Sustainability*, 2014. <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/5/2538/pdf> [2017-05-27].
17. Navickas, V., Malakauskaitė, A. The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Engineering Economics*, 2009, Vol. 1, No 61. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.554.2171&rep=rep1&type=pdf> [2017-05-18].
18. Stulpinaitė, J. *Turizmo pagrindai: samprata, sistema, sandara*. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija, 2016.
19. Svetikienė, I. *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegija, 2002.
20. Tidikis, R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas,

- 2003.
21. Williams, C. Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*, 2007, Vol. 5, No 3. <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/viewFile/2532/2578> [2017-06-05].
  22. Žilinskas, V. J., Skrodenienė, A. 2008. *Turizmo plėtros valdymas regione*. <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/595/621> [2017-06-17].

Algis Junevičius, Edvinas Albrektas

### **Analysis of Opportunities for Tourism Development Policy in Lithuania**

#### Abstract

In today's world, growing cultural integration has a direct impact on the development of tourism, which is important from the economic as well as the social, political or ecological perspective. Given the rapid expansion of tourism on the global market and the ever-increasing competitiveness of the tourism sector, it is important to assess the state of the tourism sector in Lithuania and determine the potential for its development. The results of the qualitative research have demonstrated that the policy options that could allow for the smooth development of Lithuanian tourism have eluded clear identification owing to the less than appropriate regulation of this area and the absence of effective tourism management. It has been discovered that the legal framework so far remains underdeveloped. In addition, when it comes to tourism policy management, the relevant functions tend to not be performed properly. Moreover, there is a lack of cooperation among the institutions responsible for tourism coordination or otherwise indirectly connected to the area, whereas cooperation between the local and the national level is minimal. This shows that a number of areas may require improvement in order for the country's tourism development policy to become more effective. However, if the country manages to perform a targeted elimination of the problematic areas and makes proper use of its strengths and existing potential in the tourism sector, such as the favorable geographical location, a well-developed sector of tourism-related services, rich recreational resources, or an attractive ratio between the quality and price of tourism products, the effective development of tourism in Lithuania will become possible in the long term.

*Algis Junevičius* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešosios politikos ir administravimo instituto profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: [algis.junevicius@ktu.lt](mailto:algis.junevicius@ktu.lt).

*Edvinas Albrektas* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešosios politikos studijų programos bakalaurantas.

E. paštas: [edvinas.albrektas@ktu.edu](mailto:edvinas.albrektas@ktu.edu).

*Algis Junevičius* – PhD in Social Sciences, Professor at the Public Policy and Administration Institute, Faculty of Social Sciences, Art and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: [algis.junevicius@ktu.lt](mailto:algis.junevicius@ktu.lt).

*Edvinas Albrektas* – Bachelor studies student in Public Policy, Faculty of Social Sciences, Humanities and Arts, Kaunas University of Technology.  
E-mail: edvinas.albrektas@ktu.edu.

Straipsnis įteiktas redakcijai 2017 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2017 m. rugsėjo mėn.