

Laura PAULAUSKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

Turizmo valdymo tobulinimo  
perspektyvos Lietuvoje:  
nacionalinio ir savivaldybių  
lygmenų sąveika

SOCIALINIAI MOKSLAI,  
VADYBA IR ADMINISTRAVIMAS (03 S)  
VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

**Laura Paulauskienė**

TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO  
PERSPEKTYVOS LIETUVOJE:  
NACIONALINIO IR SAVIVALDYBIŲ  
LYGMENŲ SĄVEIKA

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2009–2013 metais Mykolo Romerio universitete.

Mokslinis vadovas:

doc. dr. Jonas Jagminas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S).

# TURINYS

ĮVADAS .....	10
1. TURIZMO VALDYMO SISTEMA IR PROBLEMŲ IŠTAKOS TEORINIAME LYGMENYJE.....	15
1.1. Turizmo valdymas kaip mokslinių tyrimų objektas .....	15
1.1.1. Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo analizė .....	15
1.1.2. „Gero“ valdymo koncepcijos formavimasis ir sinergijos samprata .....	18
1.1.3. Turizmo valdymo samprata .....	23
1.1.4. Turizmo valdymo raida .....	27
1.2. Turizmo valdymo lygmenys ir jų sąveika turizmo valdymo procese .....	29
1.2.1. Turizmo valdymas tarptautiniame lygmenyje.....	29
1.2.2. Turizmo valdymo principai ir funkcijos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse .....	30
1.2.3. Vertikalių ir horizontalių ryšių sąveika turizmo valdymo procese .....	36
1.2.4. Turizmo potencialo turistinių vietovių valdymui vertinimas .....	37
1.2.5. Turizmo kompleksiško poveikis turizmo valdymo sistemai .....	38
1.3. Turizmo valdymo problematika ir tendencijos .....	42
1.3.1. Turizmo srautų augimo dinamika .....	42
1.3.2. Darnaus turizmo įgyvendinimo problematika .....	43
1.3.3. Socialinės medijos poveikis turizmo valdymo sistemai.....	45
1.3.4. Turizmo rinkodaros problematika.....	46
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika turizmo valdymo sistemoje .....	48
2. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	53
2.1. Lietuvos turizmo valdymo empirinio tyrimo strategija .....	53
2.2. Lietuvos turizmo valdymo tyrimo imtis ir organizavimas.....	54
2.3. Lietuvos turizmo valdymo empirinių duomenų rinkimo metodų pagrįstumas.....	58
2.4. Lietuvos turizmo valdymo empirinių duomenų analizė .....	59
2.5. Lietuvos turizmo valdymo tyrimo duomenų validumas ir patikimumas.....	60
3. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOS NACIONALINIAME IR SAVIVALDYBIŲ LYGMENYSE .....	62
3.1. Turizmo valdymo analizė Europos Sąjungos šalyse.....	62
3.1.1. Naujojo viešojo valdymo analizė nacionaliniame ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenyje .....	62
3.1.2. ES turizmo politikos prioritetų analizė .....	64
3.2. Lietuvos turizmo valdymo funkcijų analizė.....	66
3.2.1. Turizmo funkcijos nacionaliniame lygmenyje .....	66
3.2.2. Turizmo funkcijos savivaldybių lygmenyje .....	80
3.2.3. Vertikalių ir horizontalių ryšių sąveika Lietuvos nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmenyse .....	89
3.3. Lietuvos turizmo valdymo konkurencingumas ir turizmo plėtos prioritetai Lietuvos Respublikos teisės aktuose.....	93
3.3.1. Lietuvos turizmo konkurencingumo vertinimas .....	96
3.3.2. Pagrindinių Lietuvos turizmo rodiklių analizė .....	99

3.3.3. Lietuvos turizmo plėtros prioritetai iki 2020 m. Lietuvos Respublikos teisės aktuose .....	101
3.4. Lietuvos turizmo valdymo savivaldybių lygmenyje ekspertų vertinimo rezultatai.....	103
3.4.1. Turizmo planavimo savivaldybių lygmenyje problematika ir sąsajos su nacionalinio lygmens turizmo plėtros prioritetais .....	104
3.4.2. Ekonominio, socialinio, kultūrinio, ekologinio turizmo poveikio pasireiškimas Lietuvos savivaldybėse.....	107
3.4.3. Problemų grupės susijusios su turizmo projektų įgyvendinimu 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse.....	108
3.4.4. Prioritetinės turizmo rūšys ir turizmo projektų finansavimo poreikis 2014-2020 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse .....	110
3.5. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo rezultatai.....	114
3.5.1. Turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijų analizė.....	114
3.5.2. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių suminis vertinimas .....	118
3.6. Lietuvos turizmo valdymo problematikos ir perspektyvų grupinės diskusijos sesijos rezultatai.....	119
3.6.1. Svarbiausių Lietuvos turizmo valdymo problemų analizė.....	119
3.6.2. Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo vertinimas bei prioritetai .....	123
3.7. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvų nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	127
IŠVADOS .....	139
DISKUSIJA.....	142
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS .....	144
TYRIMO RIBOTUMŲ VERTINIMAS IR TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS.....	146
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	147
PRIEDAI.....	161
SANTRAUKA.....	187
SUMMARY .....	202

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SAŲVADAS

### Lentelės

1 lentelė. Tikėtini efektyvaus bendradarbiavimo formų scenarijai .....	20
2 lentelė. Turizmo planavimo tradicijų raida.....	28
3 lentelė. Turizmo valdymo principai vietiniame lygmenyje (Dredge, 2006) .....	34
4 lentelė. Turistinių vietovių potencialo vertinimo elementai ir charakteristikos .....	37
5 lentelė. Turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijai .....	56
6 lentelė. Svarbiausi naujojo viešojo valdymo principai.....	63
7 lentelė. Svarbiausi turizmo valdymo iššūkiai nacionaliniame lygmenyje.....	66
8 lentelė. Turizmo valdymo funkcijos Lietuvos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse .....	68
9 lentelė. Turizmo valdymo koordinavimo pavyzdžiai .....	74
10 lentelė. Savivaldybių funkcijos turizmo srityje Lietuvos Respublikos teisės aktuose.....	81
11 lentelė. Turistų srutai Lietuvos savivaldybėse 2012 m. ....	85
12 lentelė. ES paramos priemonės turizmui 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvoje .....	87
13 lentelė. Vertikalaus turizmo valdymo koordinavimo pavyzdžiai užsienio šalyse .....	90
14 lentelė. Lietuvos kelionių paslaugų mokėjimų balansas: kelionių kreditas ir debetas, 2008–2012 m. ....	99
15 lentelė. Nacionalinių ir savivaldybių turizmo prioritetų sąryšis, 2012 m. ....	111

### Paveikslai

1 pav. Turizmo sistemos modelis .....	24
2 pav. Integruotas turizmo valdymo modelis .....	26
3 pav. Turizmo politikos formavimo ir planavimo požiūriai .....	36
4 pav. Suinteresuotų pusių vertybių sąryšis ir „ne sąryšis“ turizmo valdymo sistemoje .....	39
5 pav. Turistinės vietovės evoliucija .....	40
6 pav. Keturių jėgų (grupių) poveikis turizmo vystymui .....	41
7 pav. Turistų skaičiaus dinamika pasaulyje 1995-2012 m. ....	42
8 pav. Interneto svetainių elementai ir vertinimo kriterijai .....	48
9 pav. Lietuvos turizmo valdymo empirinio tyrimo schema.....	54
10 pav. Pagrindinės turizmo valdymo problemos nacionaliniame lygmenyje .....	63
11 pav. Ministerijų formuojamos ir įgyvendinamos politikos kryptys, susijusios su turizmo plėtra Lietuvoje, 2013 m.....	73
12 pav. Lietuvos savivaldybių turistinis potencialas, 2012 m. ....	85
13 pav. Turistų skaičiaus (tūkst.) ir įgyvendintų turizmo projektų (mln. Lt) sąryšis (koreliacija) Lietuvos savivaldybėse.....	88
14 pav. Horizontalių ir vertikalų turizmo valdymo ryšių koordinavimo modelis .....	91
15 pav. Tarptautinio turizmo srutų dinamika pagal regionus 2010–2030 m.....	94
16 pav. Žaliojo augimo vizijos iki 2050 m. modelis .....	95
17 pav. Kelionių ir turizmo konkurencingumo indekso pokytis Baltijos šalyse, 2011–2013 m.....	97

18 pav. Kelionių ir turizmo konkurencingumas pagal veiksmų grupes Baltijos šalyse, 2013 m. ....	98
19 pav. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojusių turistų skaičius 2007-2012 m. tūkst. ....	100
20 pav. Lietuvos viešbučių užimtumas 2011–2012 m., proc. ....	101
21 pav. Prioritetai planavimo dokumentuose ir jų sąsajos su turizmu iki 2030 m. ....	102
22 pav. Planavimo laikotarpiai Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose, 2012 m. ....	105
23 pav. Pagrindiniai turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose, 2012 m. ....	106
24 pav. Turizmo poveikis Lietuvos savivaldybėse, 2012 m. ....	108
25 pav. Problemų grupės, įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus turizmo projektus Lietuvos savivaldybėse 2007-2013 m. laikotarpiu.....	109
26 pav. Prioritetinės turizmo rūšys Lietuvos savivaldybėse iki 2022 m., 2012 m. ....	110
27 pav. Savivaldybių pasiūlymai dėl ES paramos kriterijų 2014-2020 m. laikotarpiu.....	112
28 pav. Savivaldybių siūlymai dėl ES paramos priemonių, siekiant skatinti turizmą Lietuvos savivaldybėse 2014–2020 m. laikotarpiu .....	113
29 pav. Lėšų poreikio procentinė išraiška prioritetinių objektų pritaikymui turizmui Lietuvos savivaldybėse pagal prioritetus iki 2020 m.....	114
30 pav. Lietuvos turistinių vietovių profilių populiarumas „Facebook“ socialiniame tinkle, 2013 m. balandžio mėn.....	116
31 pav. Lietuvos turistinių vietovių svetainių profilis pagal vertinimo kriterijus proc., 2013 m. ....	117
32 pav. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių suminis vertinimas, 2013 m. ....	118
33 pav. Svarbiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos, 2013 m. ....	120
34 pav. Turizmo valdymo veiksniai Lietuvos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, 2013 m.....	122
35 pav. Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo prielaidos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse iki 2020 m. ....	123
36 pav. Siūlomi Lietuvos turizmo investicijų prioritetai iki 2020 m. ....	124
37 pav. Prioritetinės Lietuvos turizmo plėtros kryptys iki 2020 m. ....	125
38 pav. Siūlymai dėl ES paramos priemonių turizmui 2014–2020 m. laikotarpiu.....	126
39 pav. Perspektyviausios Lietuvos atvykstantojo turizmo rinkos ir priemonės iki 2020 m.....	127
40 pav. Turizmo valdymo tobulinimo modelis.....	128
41 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai vietiniame turizmo valdymo lygmenyje.....	133
42 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame.....	136
43 pav. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo schema.....	138

## PAGRINDINĖS VARTOJAMOS SĄVOKOS

**Aktyvaus poilsio turizmas** – keliavimas gamtinėje aplinkoje pėsčiomis, dviračiais, slidėmis, valtimis, kopiant į kalnus ir kitaip, panaudojant savo fizines ir dvasines jėgas ar turint tikslą jas atgauti (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Dalykinis (konferencijų) turizmas** – keliavimas profesiniais ar darbo tikslais, siekiant įgyti profesinių žinių ir jas papildyti, ar susijęs su dalykiniais susitikimais, parodų lankymu, dalyvavimu seminaruose, konferencijose, kongresuose (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Darnusis turizmas** (angl. *Sustainable tourism*) – veiksmų visuma, kuriais siekiama minimizuoti negatyvų poveikį socialinei, ekonominei, gamtinei aplinkai, kultūros paveldui ir vietos bendruomenėms, efektyvinant valdymą visuose turizmo valdymo lygmenyse (Global Sustainable..., 2010).

**„Geras“ valdymas** (angl. *Good governance*) – veiksmų visuma, apimanti principus ir procesus, kurie paremti aktyvesniu piliečių dalyvavimu, veiklos skaidrumu, ilgalaikių tikslų siekiu, nešališkumu, atskaitomybe, bendradarbiavimu ir efektyvumu (OECD, 2009; Domarkas, 2011).

**„Glokalus“ modelis** (angl. *Glocal*) – globalių strateginių nuostatų, socialinių-ekonominių koncepcijų įgyvendinimas vietiniame lygmenyje (The Travel..., 2013).

**Kultūrinis turizmas** – keliavimas turint tikslą pažinti kultūrinę aplinką, įskaitant krašto vaizdžius, kultūros ir gamtos paveldą, tradicijas, išskirtinį vietos gyvenimo būdą, įvykius ir kultūros renginius, vaizduojamąjį ir scenos menus, kitus kūrybinių ir kultūrinių pokyčių procesus (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Nacionalinė turizmo administracija** (angl. *National tourism administration*) – turizmo politiką formuojančios institucijos (ministerijos).

**Nacionalinė turizmo organizacija** (angl. *National tourism organisation*) – turizmo politiką įgyvendinančios institucijos (departamentai, viešosios įstaigos, agentūros).

**Nacionalinė valdžia** (angl. *National (level) government*) – apima įstatymų leidžiamąją, vykdomąją, regioninę (apskričių) valdžią ir joms priskirtas institucijas.

**Naujas viešasis valdymas** (angl. *New Public Governance*) – valdymo metodų ir ideologinių nuostatų sistema, paremta aktyviu piliečių dalyvavimu viešajame valdyme.

**Naujoji viešoji vadyba** (angl. *New public management*) – valdymo metodų ir ideologinių nuostatų sistema, ideologiškai susijusi su viešojo pasirinkimo teorija ir siejama su privačiam sektoriuje taikomų valdymo metodų perkėlimu į viešąjį sektorių.

**Savivaldybių (vietinė) valdžia** (angl. *Local (level) government*) – apima savivaldybes ir kitas joms priskirtas institucijas.

**Sveikatos turizmas** – keliavimas turint tikslą pagerinti sveikatą, gaunant sveikatinimo ir (ar) sveikatingumo paslaugų (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Turistinė vietovė** (angl. *Tourist or tourism destination*) – atvykimo teritorija, kurioje yra turistiniai išteklių, išplėtotą turizmo infrastruktūrą turistai numato apsistoti. Dažnai suprantama kaip kelionės galutinis tikslas – žemynas, šalis, regionas, miestas ar kita vieta (Armaitienė et al., 2009).

**Turizmo maršrutas** – iš anksto pagal kelionės poilsio ar turizmo tikslais tematiką suplanuotas vykimo kelias, jungiantis vienoje ar keliose gyvenamosiose vietovėse turistų lankomas vietas ir turistų aptarnavimo objektus (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Turizmo politika** (angl. *Tourism policy*) – apibrėžiama, kaip turizmo sektoriaus plėtrai ar problemoms spręsti skirta veiksmų visuma.

**Turizmo politika** (angl. *Tourism policy*) – apibrėžiama, kaip turizmo sektoriaus plėtrai ar problemoms spręsti skirta veiksmų visuma.

**Turizmo potencialas** – suprantamas kaip turizmo industrijos išvystymo lygis paslaugų (apgyvendinimo, maitinimo, transporto, informacijos, pramogų ir laisvalaikio, valdymo, mokymo, kelionių organizavimo, kt.) požiūriu bei turistinės vietovės potencialo – turistinių išteklių (kultūrinių, gamtinių, žmogiškųjų) ir infrastruktūros išvystymo požiūriu (Lietuvos turizmo..., 2012).

**Turizmo produktas** – paslaugų ir turizmo veiklos sąlygų visuma, siūloma turistui interesams kelionės metu tenkinti (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

**Turizmo sektorius (industrija)** (angl. *Tourism industry*) – įvairių prekių ir paslaugų visuma, kuri būtina patenkinti keliautojo poreikiams (Understanding Tourism..., 2007.).

**Turizmo sezoniskumas** – su metų laikų kaita susiję turizmo pokyčiai – laikinas turistų srautų ir turizmo masto kitimas (Armaitienė et al., 2009).

**Turizmo valdymas** (angl. *Tourism governance, Tourism management*) – valstybinis turizmo reguliavimas arba turizmo valdymas realizuojant turizmo politiką nuo nacionalinio iki vietinio lygmens (Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000; Bruyn, 2011).

**Turizmo valdymo lygmenys** – apima turizmo politikos formavimą ir įgyvendinimą tarptautiniame, nacionaliniame, regioniniame ir vietiniame (savivaldybių) lygmenyse.

**Valdžia** (angl. *Government*) – apima visų lygių valdžios institucijas: įstatymų leidžiamąją, vykdomąją, nacionalinę, regioninę, vietinę (savivaldybių) valdžią ir joms priskirtas institucijas.

**Viešasis administravimas** (angl. *Public administration*) – teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti priimančias administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą.

**Viešojo turizmo ir poilsio infrastruktūra** – nuosavybės teise valstybei ar savivaldybėms priklausantys stacionarūs ar laikini statiniai ir įrenginiai (turizmo trasos, pėsčiųjų (dviračių) takai, poilsio, apžvalgos ar stovėjimo aikštelės, stovyklavietės ir jų įrenginiai, paplūdimių įrenginiai, informacijos, higienos ir atliekų surinkimo priemonės, kiti renginių, lankytojų aptarnavimo ir poilsio objektai), skirti rekreacinėms teritorijoms ir turizmo objektams lankyti ir (ar) poilsio veiklai organizuoti (Žin., 2010, Nr. 88-4636).

## VARTOJAMOS SANTRUMPOS

- BF – Biudžetinis finansavimas
- BVP – bendrasis vidaus produktas
- EK – Europos Komisija
- ES – Europos Sąjunga
- ESSF – Europos Sąjungos struktūriniai fondai
- LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė
- MVĮ – Mažos ir vidutinės įmonės
- NVO – Nevyriausybinių organizacijų
- NVV – Naujoji viešoji vadyba
- PEF (angl. *World Economic Forum, WEF*) – Pasaulio ekonomikos forumas
- PKTT (angl. *World Travel and Tourism Council*) – Pasaulio kelionių ir turizmo taryba
- PTO (angl. *United Nations World Tourism Organization, UNWTO*) – Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija
- PVM – pridėtinės vertės mokestis
- OECD (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) – Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
- TIC – Turizmo informacijos centras
- TVIC – Turizmo ir verslo informacijos centras

## ĮVADAS

**Mokslinė problema.** Europos kelionių komisijos duomenimis turizmo sektoriaus augimo tempai Centrinės ir Rytų Europos šalyse pastaraisiais metais siekė per 20 proc. ir keletą kartų viršijo Vakarų Europos šalių stabilų kasmetinį turistų srautų augimą, o Lietuvoje turistų srautai augo sparčiausiai Europoje. Tačiau turizmo valdymui būdinga problematika susijusi su ilgalaikių prioritetų identifikavimu, turizmo planavimu, finansavimu, turizmo infrastruktūros plėtros prioritetų nustatymu ir su dideliu turizmo sezoniškumo poveikiu, kuris lemia netolygų turistų srautų pasiskirstymą.

Turizmui būdingas kompleksiskumas, nes turizmo sektorius tiesiogiai ir netiesiogiai yra susijęs su daugeliu sričių (apgyvendinimo, maitinimo, transporto, ryšių, draudimo ir kt.), kurios tarnauja ne vien turizmui, bet ir vietinių gyventojų poreikiams tenkinti. Siekiant vykdomų funkcijų pasidalijimo, būtinas visų dalyvaujančių institucijų veiksmų derinimas, suinteresuotų pusių (valdžios, verslo, visuomenės) įtraukimas į turizmo politikos formavimo, įgyvendinimo bei monitoringo procesą, o tai pasiekti nėra lengva.

Nors turizmo valdymo problematikai nagrinėti skiriama nemažai dėmesio, tačiau ši tema išlieka aktuali daugeliui šalių ir iki šiol nėra atsakyta į keletą klausimų apie ją. Svarbiausias jų – kaip užtikrinti nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveiką ir nustatyti, nuo ko ji priklauso, ypač savivaldybių lygmenyje, kur turizmo veikla ir yra vykdoma. Tyrinėjant šią problemą dėmesys atkreiptinas į keletą aspektų. *Pirma*, gali būti, kad sprendžiant turizmo valdymo problemas per mažai nagrinėjamas turizmo valdymo funkcijų įgyvendinimas. *Antra*, iki šiol nėra nustatyta, kokie veiksniai lemia turizmo valdymą nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse. *Trečia*, per mažai dėmesio skiriama sąveikai ir sinergijos paieškai nacionaliniame ir vietiniame valdymo lygmenyse. *Ketvirta*, būtina nuolat stebėti turizmo paklausą ir pagal tai formuoti turizmo pasiūlą (strategijose, programose) dėl dinamiško turizmo sektoriaus formavimosi, besikeičiančių turistų įpročių, turistinių regionų persiskirstymo.

Disertacijoje yra atsižvelgiama į Europos Komisijos (toliau – EK) (2010) komunikatą „Turistų lankomiausias žemynas – Europa. Nauja turizmo politika“ iškeltas problemas ir turizmo politikos iššūkius, kurios aktualios ir Lietuvos turizmo valdymui. *Pirma*, augančios vadinamųjų BRIC (Brazilijos, Rusijos, Indijos, Kinijos) šalių turizmo rinkos, kelia rimtą pavojų Europos turistiniam regionui, kuris iki šiol pagal turistų srautus ir pajamas iš turizmo yra lyderio pozicijoje. *Antra*, siekiant išlaikyti Europą lankomiausiu turistiniu regionu pasaulyje, pagrindiniai veiksmai yra susiję su turizmo sektoriaus konkurencingumu, darnaus, atsakingo ir kokybiško turizmo produktų pasiūlos didinimu, socialinio turizmo skatinimu, inovacijų turizmo sektoriuje diegimu bei politine ir finansine parama turizmui. *Trečia*, Europos turizmo sektoriui keliami specifiniai uždaviniai, atsirandantys dėl turizmo vartojimo paslaugų sezoniškumo ir dėl besikeičiančių vertybių paslaugų modelių, nuo kurių priklauso lankytinų vietų pasirinkimas. Sezoniškumas ne tik turi įtakos pajamų srautams, bet ir neleidžia optimaliai išnaudoti turimos infrastruktūros ir darbuotojų. *Ketvirta*, Europa taip pat turi stiprinti bendradarbiavimą su tomis šalimis, kurių gyventojus, gerėjant jų gyvenimo lygiui, galėtų sudominti Europos lankytinos vietos (Europe, the world's..., 2010).

Disertacijoje pagrindinis dėmesys yra skiriamas turizmo valdymo kaip sistemos analizei, analizuojami ne pavieniai vadybiniai instrumentai, bet stengiamasi analizuoti valdžią

kaip visumą, integruojant tarptautinį, nacionalinį ir vietinį (savivaldybių) lygmenis. Lietuvoje iki šiol nėra aiškių valdymo ribų tarp atskirų institucijų veiklos sričių, neretas atliekamų funkcijų persidengimas, silpnas koordinavimas. Todėl analizuojant turizmo sektoriaus vystymąsi Lietuvoje svarbu įvertinti turizmo valdymo veiksmų suderinamumą ir sinergiją vertikaliai – tarp atskirų turizmo valdymo lygmenų, horizontaliai – tarp skirtingų turizmo valdymo sistemos elementų (įvairių suinteresuotų pusių viešajame ir privačiajame sektoriuose) ir nustatyti pagrindinių turizmo valdymo problemų kilmės šaltinius. Atsižvelgiant į tai, disertacijoje keliami du probleminiai klausimai:

1. Kokie veiksniai daro įtaką nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveikai?
2. Kaip pagerinti nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją?

**Tyrimo naujumas.** Turizmo įtaka pasaulyje sustiprėjo XX a. viduryje, sparčiai išaugus tarptautinių turistų srautams, todėl teoriniai ir empiriniai tyrimai išlieka aktualūs iki šiol. XX a. 8-ajame dešimtmetyje turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo, turizmo planavimo, turizmo valdymo sistemos ir funkcijų problematiką pradėjo nagrinėti tokie mokslininkai kaip Chadwick G. (1971), Leiper N. (1981), Mill and Morrison (1985), Getz D. (1986), Hall C., M. (1999, 2000). Atlikti tyrimai daugiausiai susiję su teritorijų planavimu ir politikos formavimo ypatumais darnios turizmo plėtros kontekste, nes tuo laikotarpiu masinio turizmo įtaka jau kelė grėsmę gamtinei ir socialinei aplinkai.

Turizmas yra tarpdisciplininis mokslas, kurio pagrindą autoriai traktuoja skirtingai. Pvz., Holden A. (2002) teigia, kad turizmas labiausiai susijęs su geografija ir istorija, kiti autoriai (Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000) teigia, kad turizmą sudaro bent penki tradiciniai mokslai: ekonomika, sociologija, psichologija, geografija ir antropologija. Toks tarpdisciplininis turizmo tyrimo aspektas išryškina turizmo kompleksiskumą, kuris būdingas turizmui kaip mokslui bei turizmui kaip ūkio sektoriui. Taip pat svarbu paminėti, kad turizmas kaip mokslas ir politikos kryptis subrendo maždaug 1990 m. Tuo laikotarpiu daugelis mokslininkų ir politikos formuotojų turizmą ėmė traktuoti kaip sudėtingą kompleksinį fenomeną, kuriam būtini moksliniai tyrimai ir konceptualios žinios, galinčios padėti formuojant, planuojant ar priimant sprendimus dėl turizmo plėtojimo (Cohen, 2002). Disertacijoje analizuojant turizmo valdymą remiamasi viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo teorijomis, t. y. remiantis vadybos mokslo teorijomis siekiama išanalizuoti turizmo valdymo modelius bei atskleisti turizmo valdymo principus, jų realizavimo praktikoje galimybes.

**Mokslinis problemos iširtumo lygis.** Turizmo valdymo, plėtros ir politikos formavimo klausimai mokslinėje literatūroje išsamiau pradėti nagrinėti praeito šimtmečio antroje pusėje. Daugiausiai turizmo planavimo, valdymo klausimus bei vyriausybių vaidmenį turizmo valdyme nagrinėję užsienio šalių autoriai: Getz (1987), Gartner (1996), Elliott (1997), Hall (2000), Jeffries (2001) ir kt. Keletas Lietuvos autorių taip pat yra atlikę mokslinius tyrimus turizmo valdymo, plėtros, strateginio planavimo srityse: Ligeikienė (2003), Žilinskas (2007) ir kt.

Turizmo valdymo kaip mokslo objekto tyrinėjimą riboja empirinių duomenų, susijusių su turizmo politikos formavimu ir sprendimų priėmimu, stoka (Dieke, 1998; Smith, Pizam, 1998; Teye, 2000; Ghimire, 2001; Timothy, 2001, 2003), taip pat pasigendama holistinio požiūrio, būdingi nesisteminiai tyrimai (Wanhill, 1997). Mokslinėje literatūroje

terminai „tourism governance“ (Elliott, 1997; Hall, 2000, Dredge, Jenkins, 2003; Dredge, 2006; Beaumont, Dredge, 2010; Bramwell, Lane 2005, 2008; Bruyn, 2011) ir „tourism management“ (Getz, 1987; Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2000, 2008; Bruyn, 2011; Hall, 2000) yra labai plačiai vartojami ir populiarūs, tačiau iki šiol diskutuojama dėl jų sąvokų.

Pastarųjų metų tyrimai turizmo srityje ypač akcentuoja darnaus turizmo plėtojimą, o darnos siekimas tapo strateginis turizmo valdymo principas. Darnaus turizmo apibūdinimui ir požiūriui taikomi įvairūs sinonimai, kurie sutinkami mokslinėje literatūroje, tokie kaip „minkštas“, „post-industrinis“, alternatyvus, atsakingas, atitinkamas, žalias, kaimiškas, nepaveikus, „eko“ ar paremtas natūraliais ištekliais (Krippendorf, 1982; Godfrey, 1998; Haywood, 1988; Bramwell, 1991; Fennell, Eagles, 1990; Ashworth, 1992; Shortt, 1994; Butler, 1989; Wheeler, 1991). Darnusis turizmas yra siejamas su vadinamosios žaliosios ekonomikos (angl. *green economy*) ar žaliojo turizmo (angl. *green tourism*) plėtra. Kosolapov (2005) teigia, kad plačiai vartojami sinonimiški terminai tvarus arba tausūs, žaliasis turizmas įvardija tokias turizmo rūšis, kurias plėtojant naudojamos technologijos, darančios minimalią įtaką aplinkai.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos turizmo valdymo sąveika nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti Lietuvos turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse nustatant Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvas.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti turizmo valdymo teorinę sandarą nustatant turizmo valdymo problematikos empirinius ir teorinius kilmės šaltinius.

2. Nustatyti turizmo valdymo funkcijas ir veiksnius nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse.

3. Atskleisti vertikalius ir horizontalius ryšius bei jų sąveiką Lietuvos nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyse.

4. Nustatyti perspektyvines Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo ir plėtojimo kryptis nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse iki 2020 m.

**Tyrimo metodai.** Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojami šie moksliniai tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros teorinė ir sisteminė analizė buvo taikyta analizuojant pagrindinius turizmo valdymo, naujojo viešojo valdymo teorinius teiginius siekiant sukurti turizmo valdymo modelį, kuriame būtų atskleisti svarbiausi turizmo valdymo veiksniai bei jų sąveiką ir sinergiją.

- Lyginamoji analizė taikyta analizuojant ir gretinant teorinius turizmo valdymo teiginius bei atliekant kitų šalių turizmo valdymo problematikos, „gerosios“ praktikos analizę.

- Dokumentų analizė taikyta analizuojant turizmo valdymo modelių koncepcijas, įstatymus, strateginius planavimo dokumentus, tarptautinių organizacijų ataskaitas, oficialiąją statistiką siekiant nustatyti turizmo valdymo principus, funkcijas bei įvertinti jų reglamentavimo lygį praktikoje.

- Ekspertų vertinimas – individualusis aktyvusis interviu naudotas analizuojant turizmo valdymo problematiką savivaldybių lygmenyje.

- Interneto svetainių vertinimas atliktas siekiant įvertinti ir palyginti Lietuvos savivaldybių turizmo galimybių pristatymo internetinėje erdvėje lygį.

- Ekspertų vertinimas – grupinė diskusija – naudota apibendrinant informaciją apie Lietuvos turizmo valdymo sąveikos problematiką nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyse bei siekiant identifikuoti strategines turizmo plėtros kryptis iki 2020 m.

- Kokybinė turinio analizė (angl. *content analysis*) taikyta analizuojant empirinio tyrimo metu gautus tyrimo duomenis. Remiantis kokybine turinio analize siekiama įvertinti ekspertų, atstovaujančių skirtingas suinteresuotas puses, nuomones ir patirtis, kurios susijusios su turizmo politikos formavimu, įgyvendinimu, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimu, bei atlikti palyginamąją analizę su dokumentuose deklaruojamais teiginiais. Atsižvelgiant į tai identifikuotos pagrindinės problemos ir prielaidos, kurios sąlygoja turizmo valdymą, nustatyti turizmo valdymą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, pasiūlyti mechanizmai, technikos, kurios galėtų užtikrinti deklaruojamų ir praktikoje įgyvendinamų veiksmų adekvatumą bei turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse.

#### **Darbo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:**

1. Įvertinta ir susisteminta literatūra, aiškinanti turizmo valdymo problematikos, sąveikos ir sinergijos prielaidas.

2. Susistemintos turizmo valdymo funkcijos ir principai, sąlygojančios turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje.

3. Nustatyti turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenyse.

4. Pateiktas turizmo valdymo tobulinimo modelis, atskleidžiantis nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją pagal turizmo valdymo funkcijas.

5. Parengta turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo metodika pagal vadybinius ir funkcinius svetainių valdymo principus bei pateiktas Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių profilis, kurio pagrindu galima tobulinti vieną pagrindinių turizmo valdymo funkcijų nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse – turizmo rinkodaros vykdymą.

6. Parengta ir pateikta Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo schema, paremta naujojo viešojo valdymo principais bei nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveika.

7. Pasiūlytos Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos laikotarpyje iki 2020 m.

#### **Tyrimo nauda konkrečios srities praktikai:**

1. Sukurtas turizmo valdymo modelis padėjo identifikuoti svarbiausias turizmo valdymo problemas bei atskleidė funkcijas ir ryšius (vertikalius ir horizontalius) tarp turizmo valdyme dalyvaujančių institucijų. Atsižvelgiant į sukurtą Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo schemą, praktikoje galima įvesti tam tikrus jo elementus, kurie pagerintų turizmo valdymą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse.

2. Gauti tyrimo duomenys ir rezultatai naudingi toms institucijoms, kurių veikla ir buvo tiriama, t. y. turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo procese dalyvaujančioms institucijoms (Ūkio ministerijai, Valstybiniam turizmo departamentui, savivaldybių administracijoms, kitoms valstybės institucijoms).

3. Pasiūlyti organizaciniai-funkciniai turizmo valdymo tobulinimo būdai.

4. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje iki šiol nėra ilgalaikio turizmo planavimo dokumento, apibrėžiančio turizmo plėtros kryptis nuo 2014 m., pasiūlytos Lietuvos turizmo

plėtos kryptys iki 2020 m., reikšmingos rengiant Lietuvos turizmo plėtos programą iki 2020 m.

**Disertacijos struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, diskusija, pasiūlymai ir rekomendacijos, tyrimo ribotumas ir tolimesnių tyrimų kryptys, naudotos literatūros sąrašas, priedai (lentelės, klausimyno pvz., kt.). Disertacinio darbo apimtis – 160 puslapių, kuriame 15 lentelių, 43 paveikslai. Bibliografinį sąrašą sudaro 268 literatūros šaltiniai. Disertacijos pabaigoje pateikta 11 priedų, papildančių tyrimo duomenis bei išsami santrauka anglų ir lietuvių kalbomis.

**Disertacijos mokslinė aprobacija.** Straipsniai, publikuoti moksliniuose leidiniuose disertacijos rengimo metu (2009-2013 m.):

- Baležentis, A., Paulauskienė, L. (2013). Туристический потенциал и перспективы развития туризма самоуправлений Литвы. I *Международная научно-практическая конференция: „Сбалансированное развитие туристических регионов: национальный и мировой опыт“*. Кафедра менеджмента и коммерческой деятельности Львовского института экономики и туризма 25-26 апреля 2013 г., Львов, Украина. p. 92-95.
  - Paulauskienė, L. (2013). Turizmo valdymo principai ir funkcijos vietiniame savivaldybių lygmenyje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 35 (1), 99-110.
  - Baležentis, A., Paulauskienė, L. (2012). Ekologinio turizmo vystymas – nuo skatinimo iki darnumo. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2 (31), p. 15-25.
  - Jagminas, J., Paulauskienė, L. (2011). Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), p. 90-100.
- Pranešimai, pateikti mokslinėse konferencijose disertacijos rengimo metu (2009-2013 m.):
- Paulauskienė, L. (2013). Nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sinergija Lietuvos turizmo valdymo sistemoje. *Konferencija „XXI a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse“*, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, birželio 6 d., Vilnius.
  - Paulauskienė, L. (2011). Health tourism – among the Lithuanian tourism priorities. *„Theory and practice connecting health and tourism: pre-conference symposium: program and abstracts“*, 2nd Baltic & North Sea Conference on PRM, Vilnius, September 28-30, p. 29-30.
  - Čepukaitė, L. (2011). Turizmo valdymas: globalinis ir lokalinis aspektai. *Nacionalinė mokslinė konferencija „Šiuolaikinės turizmo plėtos tendencijos Lietuvoje“*, Klaipėdos universitetas. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. p. 5.
  - Čepukaitė, L. (2010). Turizmo valdymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Mokslinė-praktinė konferencija „Efektyvumas viešajame sektoriuje: kuo vadybos teorijos gali pasitarnauti ir ką praktikai gali patarti?“* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 1-4.

# 1. TURIZMO VALDYMO SISTEMA IR PROBLEMŲ IŠTAKOS TEORINIAME LYGMENYJE

## 1.1. Turizmo valdymas kaip mokslinių tyrimų objektas

Siekiant suvokti turizmo valdymo procesą ir nustatyti priežastinius ryšius, analizuojamos kitų mokslininkų sukurtos turizmo valdymo, viešojo valdymo, viešosios vadybos koncepcijos ir teorijos bei egzistuojantys turizmo valdymo modeliai globaliniu aspektu. Atliekant teorinę analizę duomenys daugiausiai renkami iš tarptautinių mokslinių žurnalų duomenų bazių (*SciVerse (Science Direct)*, *SAGE Journals Online*, *Emerald Management eJournals Collection*), mokslo žurnalų, mokslinių knygų, kurios Lietuvos mokslo tarybos (2005) buvo pripažintos tinkamomis atliekant mokslinių tyrimų analizę.

### 1.1.1. Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo analizė

XXI a. turizmo valdymui neabejotinai įtaką daro pagrindiniai veiksniai ir pokyčiai viešajame valdyme. Socialiniai-politiniai faktai, tokie kaip gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse, veiklos efektyvumo didinimas bei globalinis konkurencingumas, pagal Drucker (2007) paveiks valdymo pokyčius organizacijose (Chobanyan, Emblemsvåg 2005). Šalys, norėdamos išlaikyti sektoriaus turizmo konkurencingumą, turėtų įvertinti tokius XXI a. faktorius kaip globalizacija, konkurencingumas, gyventojų senėjimas, žinių ekonomika, darnus tobulėjimas bei jų poveikį turizmo valdymui (Study on the Competitiveness..., 2009).

Siekiant išanalizuoti turizmo valdymo problematiką ir nustatyti turizmo valdymo tobulinimo kryptis, svarbu suvokti viešojo sektoriaus modernizavimo procesus ir svarbiausias priežastis. Pastaraisiais dešimtmečiais mokslinėje literatūroje paplitę terminai „viešasis valdymas“, „viešasis administravimas“, „viešojo vadyba“ iki šiol yra daugelio autorių ginčų objektas, kurių esminė priežastis – viešojo administravimo kaip disciplinos ontologija (Bileišis, 2012, p. 320). Viešojo sektoriaus tobulinimas yra nuolatinis ir ilgalaikis procesas, kurį paskatino tradicinio viešojo administravimo modelio neefektyvumas ir stagnacija bei iš to kylantis noras padaryti efektyvesniu viešojo sektoriaus valdymą, didinti valstybės tarnautojų profesionalumą. Viešojo administravimo raidoje galima išskirti bent du etapus, kai buvo bandoma sukurti alternatyvą tradiciniam viešojo administravimo modeliui. Viena reformų banga yra susijusi su privataus sektoriaus vadybos metodų diegimu viešajame sektoriuje, o kita, besitęsianti ir dabartiniu laikotarpiu, susijusi su reformomis, kurių pagrindas – piliečių dalyvavimas viešajame valdyme, iš dalies atsisakant verslo vadybos metodų diegimo. Vakarų šalių vyriausybės, ieškodamos būdų kaip efektyvinti viešąjį administravimą, biurokratiją, stiprius hierarchinius ryšius keičia autonomija, atsakomybės didinimu, akcentuoja inovacinės organizacijos struktūros, decentralizacijos ir personalo veiklos laisvės svarbą. Taip pat vykdydamos valdymo modernizavimo reformas Vakarų valstybės decentralizuoja dalį vyriausybės funkcijų (ypač komunalinių, socialinių) ir jas perduoda savivaldybių valdžiai. Be to, vienu svarbiausių principų viešojo sektoriaus

organizacijų veikloje laikomas *piliečių dalyvavimas*. Tokiu būdu savivaldybių valdymo lygmuo priartinamas prie vietinių gyventojų, piliečių bendruomenės aktyviau dalyvauja administravimo procese, o viešasis administravimas ir sprendimų priėmimas tampa demokratiškesniu ir skaidresniu. Manoma, kad ir ateityje šie principai išliks svarbūs viešojo sektoriaus darbuotojų etinėms normoms ir vertybių formavimui (Smalskys, 2010; Raipa, 2010). Vietinė valdžia siekdama naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) principų įgyvendinimo ir efektyvumo taip pat atsisako tam tikrų funkcijų, jas perduoda kitiems privatiems paslaugų tiekėjams. Dažniausiai perkamos šiukšlių surinkimo ir išvežimo, valymo, vaikų ir pagyvenusių žmonių priežiūros paslaugos. Turizmo srityje vietinė valdžia linkusi perduoti verslui turizmo informacijos centrų ir renginių organizavimo funkcijų vykdymą (Worthington & Dollery 2002).

NVV elementai, tokie kaip privatizacija, strateginis valdymas, programinis biudžeto sudarymas, diegiami ir Lietuvos viešajame sektoriuje pastaruosius pora dešimtmečių. Pastaraisiais metais Lietuvoje buvo atlikta keletas valstybės valdymo reformų siekiant modernizuoti ir optimizuoti viešąjį sektorių. Paminėtinos tokios iniciatyvos kaip valstybės valdomų įmonių reforma, viešojo sektoriaus orientacija į rezultatus, projekcinio valdymo metodų diegimas valstybės institucijose, strateginio planavimo metodikos optimizavimas mažinant planavimo dokumentų skaičių. Visi minėtieji pokyčiai įgyvendinami atsižvelgiant į pasaulines viešojo valdymo tendencijas ir praktikas. Tačiau iki šiol nėra aišku, ar diegimai NVV komponentai ir kitų šalių modeliai duos teigiamą ar norimą efektą. NVV elementai gali duoti teigiamų pokyčių, prisidėti prie viešojo sektoriaus efektyvumo ir konkurencingumo, veiklos skaidrumo ir atskaitomybės piliečiams didinimo. Tačiau prieš pradėdant reformuoti viešąjį sektorių ar diegti NVV elementus būtina atlikti išsamią situacijos analizę, tam tikro sektoriaus, organizacijos ar paslaugos galimus teigiamus ir neigiamus šių reformų padarinius, atsižvelgti į tarnautojų ir piliečių mentalitetą (Babaravičius, Dzemyda, 2012).

Autoriai skirtingai traktuoja NVV, tačiau dažniausiai sutinkami šie NVV principai: decentralizacija, privatizacija, orientacija į rezultatus, rinkos mechanizmai, privatus sektoriaus vadybos metodų diegimas, dalyvavimas ir partnerystė (Babaravičius, Dzemyda, 2012; 2009; Vienažindienė, Sakalas, 2008; Puškorius, 2007; Molen et. al., 2010; Dūda, 2010). Toliau trumpai apžvelgsime dalyvavimą ir partnerystę kurie, kaip teigia Hales (2001), labiausiai palietė turizmo valdymo raidą.

**Dalyvavimas ir partnerystė.** Dalyvavimas NVV požiūriu vertinamas ir gali būti suprantamas dviem aspektais. *Pirma*, piliečių įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą. *Antra*, viešojo sektoriaus darbuotojų įtraukimu į organizacijos valdymą. Visuomenės ir tarnautojų aktyvesnis dalyvavimas sprendimų priėmimo didina viešojo sektoriaus efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir piliečių pasitikėjimą valdžia (Babaravičius, Dzemyda, 2012). Tačiau be aktyvesnio piliečių ir viešojo sektoriaus dalyvavimo viena svarbiausių dalyvavimo išraiškų turizmo valdyme – *viešoji ir privačioji partnerystė*. Pastarąjį dešimtmetį stebima viešojo ir privatus sektorių partnerystės augimo tendencija, atsiradusi kaip perspektyvus, naujas viešojo sektoriaus instrumentas, būtinas efektyviam turizmo valdymui (Lickorish ir Jenkins, 1997). Šių pokyčių populiarumą lėmė keletas esminių priežasčių: mokslo ir verslo pažanga, stiprėjantis globalizacijos poveikis, ribotos viešųjų finansų galimybės (Molen et. al., 2010) ir privatus sektoriaus vadybos metodų efektyvumas. Be to, demokratinėje visuomenėje įsigalėjo nuostata, kad viešasis sektorius turi teikti efektyves-

nes ir kokybiškesnes paslaugas mažesnėmis sąnaudomis. Aktyvėjantys piliečiai ir bendruomenės iš valdžios reikalauja modernesnių mokyklų ir kokybiškų sveikatos priežiūros paslaugų, oro uostų, kelių. Siekdamas modernizuoti infrastruktūrą ir pagerinti paslaugų kokybę valdžios institucijos vis dažniau bendradarbiauja su privačiu sektoriumi (Dūda, 2010).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė paremta bendradarbiavimu, komunikavimu bei atsakomybės dalijimusi. Tačiau praktikoje viešojo ir privataus sektorių partnerystė ne visada pasiekia užsibrėžtus tikslus, nes susiduriama su įvairiomis kliūtimis. *Pirma*, iškyla sunkumų dėl jungtinės veiklos vaidmenų, funkcijų ir atsakomybių pasidalijimo. *Antra*, galima priešprieša dėl skirtingų interesų. *Trečia*, galimos kliūtys dėl skirtingų abstrakcijos ir informacijos lygių, būdingų partneriams (Molen et. al., 2010). Todėl siekiant sėkmingos partnerystės, būtina nuolatinė komunikacija tarp partnerių. Tuo tarpu siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, būtina vadovautis esminiu principu, nurodančiu, kad partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems paskirtas funkcijas“ (Puškorius, 2007, p. 25). Tačiau taip pat pastebima, kad nors šis teiginys yra akivaizdus, jis praktikoje sunkiai įgyvendinamas arba beveik netaikomas. Viešasis sektorius neretai prisiima didžiausią viešojo ir privataus sektorių partnerystės rizikos dalį siekdamas įvairiomis nuolaidomis ir garantijomis privilioti privačius investuotojus. Be to, dažnai manoma, kad partnerystė gali būti paremta tik gerais ketinimais, nesitikint gauti naudos. Šio principo taikymas viešajame sektoriuje yra ypač svarbus siekiant pagerinti bendradarbiavimo efektyvumą, tačiau iki šiol bendradarbiavimas gana sėkmingai taikomas tik projektų valdyme, kur labai aiškiai identifikuojamos užduotys, konkretūs terminai, joms atlikti skiriami išteklių ir atlygis už pasiektus rezultatus (Puškorius, 2007; Dūda, 2010).

Viena iš partnerystės formų, paremta glaudžiais ryšiais tarp partnerių gali būti *klasteris*. Klasterio sąvoka yra daugialypė ir gali būti traktuojama įvairiai, tačiau esminiai klasterio bruožai yra geografiškai tarpusavyje susietos įmonės, dalyvių veiklų specializacija, kuriems būdinga konkuruoti ir bendradarbiauti. Siaurąja prasme klasteris gali būti suprantamas kaip verslo klasteris ir apibūdinamas kaip tam tikros specializacijos įmonių grupė, veikianti viena su kita susijusiose ir viena kitą palaikančiose veiklos srityse. Plačiąja prasme klasteris – inovatyvus klasteris arba regioninė inovacijų sistema, apimanti skirtingų kompetencijų veikėjus (įmones, mokslo institucijas, savivaldos struktūras, finansines institucijas, kt.), kurių tarpusavio ryšiai užtikrina vykdomos veiklos ekonominę efektyvumą, dalijimąsi žiniomis, naujų technologijų ir produktų kūrimą. Pastebėtina, kad klasterio nereikėtų tapatinti su partneryste dėl skirtingų juose dalyvaujančių subjektų skaičiaus. Tačiau partnerystė, paremta gerai išplėtotų ryšių sistema, padeda spręsti problemas, būdingas trumpalaikiams santykiams tarp organizacijų, bet kartu neprimeta nelankstumo, būdingo vertikalajai integracijai. Viena geriausių klasterio formų, kuri padeda vienyti svarbiausius klasterio dalyvių interesus ir organizuoti bendras priemones jam stiprinti – asociacija (Jucevičiaus, 2008). Be to, artimas geografiniu požiūriu įmonių ir institucijų išsidėstymas ir vykstantys mainai tarp jų, gali užtikrinti geresnę veiklos koordinavimą ir partnerių pasitikėjimą. Tačiau praktikoje kyla nemažai klasterių formavimąsi ribojančių problemų ir barjerų. *Pirma*, tai rinkos netobulumas, kurį nulemia tam tikros ekonominės sąlygos ir šalies, regiono išsivystymo lygis. *Antra*, tai sisteminis netobulumas, kuris susijęs su skirtingomis dalyvių veiklos sąlygomis ir susiformavusiomis netinkamomis tai-

syklėmis. *Trečia* – netinkami valdžios (vietinės, regioninės, nacionalinės ir tarptautinės) sprendimai gali padidinti klasterių formavimosi ir plėtros barjerus (Andersson, 2004; Jucevičius, 2009; Kamarulzaman, Mariati, 2008; Stalgienė, 2010). Todėl galima teigti, kad sumažinti klasterių formavimą ribojančias problemas ir barjerus galima tais atvejais, kai klasterių formavimo iniciatyvos vykdomos regioniniame ir nacionaliniame lygmenyse dėl veiklos koordinavimo bei platesnio interesų atstovavimo.

### 1.1.2. „Gero“ valdymo koncepcijos formavimasis ir sinergijos samprata

„Gero“ valdymo (angl. *Good Governance*) sąvoka pradėta vartoti XX a. 9 dešimtmetyje, tačiau iki šiol nėra dažnai sutinkama mokslinėse publikacijose. Pastebėta, kad terminas „geras“ valdymas dažniau vartojamas tarptautinių organizacijų dokumentuose, o mokslinėje bendruomenėje vyksta pavienės diskusijos dėl „gero“ valdymo sampratos. Tarptautinių organizacijų, tokių kaip Pasaulio bankas ir Jungtinės Tautos, siekis „gerą“ valdymą unifikuoti globaliniu mastu yra abejotinas, nes būdvardis „geras“ įpareigoja politikos formuotojus visuose lygmenyse (nacionaliniame, savivaldybių, instituciniame) priimti tik „gerus“ sprendimus, kurie vertinami pagal atitinkamas procedūras, skaidrumą, sprendimo priėmimo proceso kokybę ir pan. Be to, viešasis valdymas negali būti atskirtas nuo politinio konteksto, todėl šiuo požiūriu „geras“ valdymas kaip universalus fenomenas yra sunkiai išivaizduojamas. Iki šiol ieškoma atsakymų į tam tikrus klausimus: ar „geras“ valdymas yra universalus konceptas, ar sąlygojamas tam tikro konteksto; kaip kritikuojamas „geras“ valdymas; ar visuomet „teisingai“, ar „tinkamai“ priklauso nuo „gero“ valdymo ir pan. (Doornbos, 2001).

„Gero“ valdymo atsiradimą galima susieti su naujausia viešojo administravimo raidos stadija – *naujuoju viešuoju valdymu*, kuris pakeitė praėjusiam šimtmečiui dominavusią NVV. Mokslinėje literatūroje naujasis viešasis valdymas dažnai tapatinamas su „geru“ valdymu, korporatyviniu valdymu, sąveikaujančiu valdymu. Todėl disertacijoje „geras“ valdymas bus traktuojamas kaip naujasis viešasis valdymas su jam būdingais bruožais. Domarkas (2011) teigia, kad šiai naujai valdymo formai būdingi šie valdymo principai:

- Aktyvesnis piliečių dalyvavimas.
- Veiklos skaidrumas.
- Nešališkumas.
- Atskaitomybė.
- Bendradarbiavimas.
- Efektyvumas.

Iš esmės akcentuojama, kad dabartinėje viešojo administravimo stadijoje, kuri ženkliai veikiama globalizacijos, technologinių procesų, liberalizacijos ir demokratijos, yra svarbi sąveika ir interesų suderinamumas tarp trijų sektorių – valdžios, visuomenės ir verslo (Domarkas, 2011). Be to, teigiama, kad vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių turistinės vietovės plėtrą, yra „geras“ turizmo valdymas, kuris labiausiai susijęs su gamtinių, kultūrinių ir žmoniškųjų išteklių panaudojimu ir planavimu bei siūlomų paslaugų ir produktų pasiūla (Bruyn, 2011).

Turizmo kontekste naujasis viešasis turizmo valdymas arba „geras“ valdymas gali būti apibūdinamas kaip:

- Pozityvi komunikacija.

- Aktyvios bendruomenės.
- Dalinimasis patirtimi.
- Skaidrumas ir atskaitomybė.
- Nešališkas galimybių vertinimas.
- Vizija ir lyderystė.
- Aiškios pareigos ir atsakomybė.
- Aiški sprendimų priėmimo institucinė sąranga.
- Mokymasis, lankstumas ir prisitaikymas.
- Turizmo sistemos įvairovė (Dredge & Jenkins, 2003; Good Governance Guide, 2004).

Mokslinėje literatūroje diskutuojama, kad naujasis viešasis valdymas yra neatsiejamas nuo efektyvumo. Valdymo efektyvumas gali būti analizuojamas trijose valdymo dimensijose (Beaumont, Dredge, 2010):

1. Institucinių susitarimų efektyvumas.
2. Savivaldybių turizmo valdymo efektyvumas.
3. Bendradarbiavimas ir valdymas.

**1. Institucinių susitarimų efektyvumas** savivaldybių lygmenyje priklauso nuo organizacijos struktūrų, procesų, kompetencijų ir gebėjimo komunikuoti (Bell, 2004; Healey, 2006; White, 2001). Susitarimai gali būti formalūs ir neformalūs, bet dažniausiai pasitaikanti jų forma turizmo srityje – viešoji ir privačioji partnerystė. Tokioje partnerystėje vietinė valdžia paprastai nebūna neutrali ar pasyvi pusė, o priešingai – aktyviai dalyvauja kuriant valdymo struktūras ir priimant sprendimus dėl finansinės paramos, žinių, kompetencijų perdavimo ir stiprinimo (Beaumont, Dredge, 2010). Autoriai (Bell, 2004; Healey, 2006; White, 2001; Beaumont, Dredge, 2010; Bramwell ir Lane 2005; Bramwell ir Lane, 2008; Bramwell ir Pomfret, 2007) sutinka su Pearce (2001, p. 351), kuris teigia, kad turizmo politika vietiniame lygmenyje apima gerokai daugiau nei vien aiškių procedūrų ar struktūrų suformavimą, o „sėkmingą „teisingų“ žmonių, „teisingų“ žinių ir pozityvios savivaldybės tarybos bendrą veiklą“. Kitaip tariant, ne struktūros ir procedūros (viešasis administravimas) lemia efektyvų institucinio susitarimo įgyvendinimą, o žmogiškasis faktorius, paremtas geranorišku komunikavimu.

**2. Savivaldybių turizmo valdymo efektyvumas.** Mokslinėje literatūroje išskiriami naujojo viešojo valdymo elementai vietiniame lygmenyje, kurie gali užtikrinti vietinės valdžios veiklos efektyvumą (White, 2001; Edwards, 2002; Beaumont, Dredge, 2010; Mulgan, 2000):

- Pozityvi kultūra, konstruktyvi komunikacija ir aktyvi bendruomenė.
- Skaidrumas ir atskaitomybė.
- Vizija ir lyderystė.
- Teisingumas ir tolerancija (angl. *Acceptance of diversity*).
- Keitimasis žiniomis ir patirtimi.
- Aiškus suinteresuotų pusių vaidmuo ir atsakomybė.
- Aiški institucinės sistemos struktūra ir procesai.

**3. Bendradarbiavimas ir valdymas.** Autoriai, analizuojantys turizmo bendradarbiavimo ir valdymo teorinius aspektus, daugiausiai dėmesio skiria skirtingų bendradarbiavimo procese dalyvaujančių suinteresuotų pusių komunikavimui, tarpusavio pasitikėjimui, veikimo teisėtumui, žinių ir kompetencijų perdavimui bei galutiniam bendradarbiavimo rezultatui (Dredge ir Thomas 2009; Dredge, 2010; Provan ir Kenis, 2007; Provan ir Mil-

ward, 2001). Vienareikšmio atsakymo į esminį klausimą, ar bendradarbiavimas yra naujojo viešojo valdymo pagrindas, iki šiol nėra (Dredge ir Thomas, 2009). Provan ir Kenis (2007) teigia, kad bendradarbiavimas gali būti sėkmingas tik siekiant specifinių ar konkrečių tikslų, o ne labai apibendrintų ir plačių. Autoriai pateikia tris efektyvaus bendradarbiavimo formas vietiniame lygmenyje. *Pirmasis*, kai savivaldybės organizacija vadovauja bendradarbiavimo procesui ir sprendimai priimami iš „viršaus į apačią“, būdinga centralizacija. *Antrasis*, kai bendradarbiavimas paremtas dalyvavimu, funkcijos labai decentralizuotos, mažiau biurokratinės ir iš esmės priklausomos nuo dalyvaujančiųjų žmogiškojo faktoriaus. *Trečiasis*, kai sukuriamas atskiras administracinis vienetas, kuris atsakingas už įvairių suinteresuotų pusių komunikavimą, koordinavimą ir sprendimų priėmimą.

Efektyvus bendradarbiavimas vietiniame lygmenyje taip pat priklauso nuo keleto struktūrinių ir tarpusavio santykių aspektų, tokių kaip tarpusavio pasitikėjimo, dalyvių skaičiaus, sutarimo dėl bendrų tikslų ir veiklos specifikos, kuriai būtinos tam tikros kompetencijos. Tačiau kiekvienas iš paminėtųjų aspektų yra diskutuotinas, nes, pavyzdžiui, pasitikėjimo problema aktualesnė, kai dalyvauja didesnis dalyvių skaičius, o dalyvavimu paremtame bendradarbiavime tikėtina, kad kompetencijos bus gana žemos (1 lentelė). Bendradarbiaujant vietiniame lygmenyje dėl skirtingų dalyvių vertybių, įtampa dažniausiai kyla dėl valdžios institucijų nelankstumo, neefektyvumo ir teisinių suvaržymų (Provan ir Kenis, 2007). Tuo tarpu verslui ir NVO dažniausiai būdingi priešingi bruožai (lankstumas, efektyvumas, mažesni teisiniai suvaržymai), todėl siekiant bendrų tikslų nesutarimai tarp verslo ir valdžios dalyvių dažniausiai kyla dėl paminėtų aspektų (Beaumont, Dredge, 2010). Bramwell, Sharman (1999) išskyrė tris turizmo politikos formavimo aspektus vietiniame lygmenyje: tarpinstitucinis bendradarbiavimas, integruotas požiūris į turizmo planavimą ir piliečių dalyvavimas.

1 lentelė. Tikėtini efektyvaus bendradarbiavimo formų scenarijai

Valdymo formos	Pasitikėjimas	Dalyvių skaičius	Bendri tikslai	Kompetencijos
Dalyvavimas	Aukštas	Keletas dalyvių	Aukštas	Žemos
Savivaldybės organizacija	Žemas, labai centralizuotas	Vidutinis dalyvių skaičius	Vidutiniškai žemas	Vidutinės
Atskira organizacija	Vidutinis, veiklos stebėseną atlieka dalyviai	Daugiau nei vidutinis dalyvių skaičius	Vidutiniškai aukštas	Aukštos

Šaltinis: Provan and Kenis, 2007, p. 237

Jamal, Getz (1994) analizuodami bendradarbiavimo klausimus savivaldybių lygmenyje iškėlė problemą, kad bendradarbiavimas, paremtas tik tarpusavio ryšiais, gali peraugti į netolygų jėgų pasiskirstymą tarp dalyvių, siekiančių tam tikrų, dažnai skirtingų, tikslų. Be to, akcentuojamos skirtingos dalyvių kompetencijos ir resursai. Todėl manoma, kad suinteresuoti dalyviai prie bendradarbiavimo gali prisidėti tik užtikrindami reikiamų resursų skyrimą ir atitinkamą kompetencijų (žinių) lygį (Borzell, 1998). Tačiau čia taip pat gali iškilti tam tikrų rizikų. Pvz., kaip teigia Scott, Cooper ir Baggio (2008), paprastai sunku įtraukti suinteresuotas puses į turizmo strategijos ir rinkodaros koncepcijos parengimo

procesą dėl menkų kompetencijų ir kompleksiško požiūrio stokos. Atliekant atvejo analizės tyrimus nustatyta, kad siekiant sumažinti disbalansą arba padidinti sinergiją tarp dalyvaujančiųjų įvairiose bendradarbiavimo formose, būtina atlikti vertinimą trimis aspektais: bendradarbiavimo apimtį (angl. *Scope*), intensyvumą ir sutarimą tarp dalyvių (Bramwell, Sharman 1999).

Siauras atsakomybės ribų ir pareigų nustatymas, konkurencija ir prasta komunikacija gali būti esminiai bendradarbiavimu paremto valdymo trukdžiai (Tinsley ir Lynch, 2001). Taip pat pastebėta, kad praktikoje dažnai trūksta sinergijos tarp aktyvių ir pasyvių dalyvių, kuri sukelia diskusijų tarp suinteresuotų pusių apie tam tikros bendradarbiavimo formos teisinį pagrįstumą, reprezentatyvumą ir lyderystę (Tyler ir Dinan, 2001). Siekiant sinergijos būtina dirbti dviem kryptimis. *Pirma*, pagerinti sinergiją tarp vietinės valdžios ir turizmo sektoriaus. *Antra*, gerinti sinergiją tarp aktyvių ir pasyvių dalyvių, vengiant situacijų, kai pasyvioji pusė gali pakenkti bendradarbiavimo pagrįstumui (Dredge, 2006).

Be paminėtų valdymo efektyvumo aspektų, svarbu aptarti ir strateginio valdymo, strateginio planavimo problematiką bei pokyčius, vykstančius savivaldybėse. Sparčiai augant strateginio valdymo taikymui praktikoje daugėja ir kritikos, pradėtas nagrinėti strateginio valdymo efektyvumas ir ateities perspektyvos. Maždaug 1990 m. atsiranda naujas „eklektinis“ (angl. *eclecticism*) požiūris į strateginį mąstymą, pagal kurį, siekiant išlaikyti organizacijos konkurencingumą, būtina „išlaisvinti“ strateginį mąstymą iš tam tikrų „rėmų“ ir nuolat reaguoti į besikeičiančią aplinką, keičiant organizacijos strategiją (Mintzberg, Lampel, 1999). Dar XIX a. antrajame dešimtmetyje prancūzų vadybos mokslininkas Fayol planavimą identifikavo kaip vieną esminių vadybinių funkcijų. Planavimas, vadovavimas (organizavimas), koordinavimas ir kontrolė ir dabartiniu metu laikomos esminėmis vadybos funkcijomis (Parker, Philip, 2005; Nerur et al., 2007).

Strateginis planavimas vietos valdžios lygmeniu vyksta plėtojant dvi esmines paradigmas: senoji paradigma – *funkcinių / sektorinių* planavimo principų integravimas, naujoji – *erdvinio* strateginio planavimo paradigma, integruojanti ekonomines, socialines, kultūrinės, aplinkosaugos ir kitas sritis. Erdvinis planavimas, kuris šiuo metu pripažįstamas efektyviausiu būdu siekti pokyčių viešojoje politikoje, gali būti suprantamas kaip visa apimantis ir sujungiantis planavimas, o Lietuvos kontekste gali būti traktuojamas kaip „bendrasis“ teritorijų planavimas. Erdvinio planavimo svarbą dabartiniu laikotarpiu suponuoja tai, kad ši planavimo kryptis yra darnios plėtros principų įgyvendinimo priemonė (Arimavičiūtė, 2012).

Strateginis požiūris į turizmo planavimą ir politikos formavimą yra paremtas ateities veiksmų numatymu ir į pokyčius orientuotos politikos formavimu (Hall, 2000). Tačiau strateginio planavimo įgyvendinimui vietiniame lygmenyje būdinga tam tikra problematika, kuri daugeliu atvejų yra susijusi su finansinių išteklių trūkumu, personalo orientacijos į rezultatus stoka, nepakankama žmogiškųjų išteklių kompetencija ir darbuotojų trūkumu (Arimavičiūtė, 2004). Strateginio plano tikslai ir siekiami rezultatai priklauso nuo organizacijos. Pvz., verslo organizacijos planas gali būti orientuotas į įmonės konkurencingumo didinimą kuriant klasterius ir segmentuojant rinką. Pagrindinis dėmesys skiriamas augančių turizmo rinkų analizei, turizmo pasiūlos ir paklausos tyrimui. Tuo tarpu turistinės vietovės, savivaldybės 1960-1970 m. laikotarpiu rengė erdvinius (teritorinius) turizmo planus, kurie buvo strateginių savivaldybių planų pagrindu. Tačiau tuo

laikotarpiu nebuvo susitarimų tarp vietinės valdžios, investuotojų ir verslo įmonių, todėl tokie planai paprastai likdavo neįgyvendinti (Dredge, 2001b).

Lietuvoje vietiniu lygmeniu taikomas *funkcinis erdvinis planavimas*. Savivaldybių plėtos planus sudaro trys dalys: įvadinė dalis, situacijos analizė sektoriniu pagrindu ir plano strategijos dalys, o prioritetai identifikuojami teminiu (horizontaliu) arba šakiniu-sektoriniu pagrindu. Galutinis strateginių planų vertinimas atliekamas pagal „įsisavintas biudžeto lėšas“, kas neleidžia tinkamai įvertinti veiklos kryptių, sunku nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus, darbuotojai neskatinami įsitraukti į institucijos tobulinimo procesą. Be to, sunku įvertinti veiklos efektyvumą, nes nenumatyta programų koordinatorių atsakomybė už programos įgyvendinimą (Arimavičiūtė, 2012).

**Sinergija ir sinergetika.** Sinergija ir sinergetika pradėta domėtis daugiau kaip prieš penkiolika metų, tačiau tuo metu buvo akcentuojami tik fizikiniai sinergijos aspektai. Dabartiniu laikotarpiu sinergetikos metodai naudojami ne tik technikos mokslų kontekste, bet platesniame – vadybos, viešojo administravimo, strateginio valdymo, psichologijos, medicinos ir kituose moksluose. Iki šiol diskutuojama, ar sinergetika yra atskiras mokslas, ar filosofinė nuostata, tačiau mokslininkai sinergetiką dažnai vadina naujuoju (angl. *New Science*) ar potsmoderniuoju mokslu (Kanišauskas, 2008; Weizenegger 2005; Kairaitis, 2012; Cole, 2012). Pastaruoju metu kyla nemažai problemų dėl sinergetikos kaip tarpdisciplininio mokslo interpretavimo, suvokimo ir terminų vartojimo. Kanišauskas (2008, p. 10) pabrėžia, kad „globalizacijos veikiamame laikotarpyje, kai problemų kamuojamame pasaulyje keliamas klausimas, ar ekonomikos, kultūrų, papročių niveliacija nesunaikins ne tik tautų, bet ir žmogaus kaip asmenybės identiteto“ – svarbus tarpdalykinis, tarpdisciplininis požiūris arba sinergetika, kuris „tiria vienio ir daugio, stabilumo ir griūčių, darnos ir chaoso santykio bei raidos problemas“. Sinergetikos metodų taikymas suteikia galimybę tirti įvairias ir itin sudėtingas sistemas bei atlikti atskiro individo, šeimos, organizacijos ir visuomenės raidos problemų analizę, dėl ko išpopuliarėjo sinergijos paieškos vadyboje, kituose moksluose.

Mokslinėje literatūroje socialiniai ir humanitariniai sinergetikos aspektai dažniausiai siejami su procesų darba arba tvarkos griuvimu bei naujų struktūrų formavimusi. Sinergetikos paradigmos požiūriu, sąveika nėra linijinis informacijos perdavimas, tačiau nuolatinis ir įvairiakryptis procesas, kurio pagrindu laikomas santykis tarp būvio, kurio erdvėje vyksta procesas. Galima teigti, kad sąveika (santykis) yra turizmo valdymo pagrindas (Cole, 2012). Šiuo metu atliekami moksliniai tyrimai yra veikiami pozityvizmo mokslinės paradigmos, kurios kontekste dažnai objektas nukreipiamas į valdymo procese sąveikaujantį elementą – organizaciją, visuomenę, viešąjį sektorių, verslą, strateginį valdymą, koordinavimą, kt. Tačiau sinergetikos mokslo rėmuose vertinamas dviejų ar daugiau subjektų santykis, jų integrali dermė, kuriai būdinga ne vienakryptė ar abipusė sąveika, o sinergetinė, kurioje susiformuoja trečiasis sąveikos prasmės laukas tarp abipusės sąveikos. Šis santykis (sinergija) yra ne materialios prigimties, t. y. svarbu ne pati vieta, kurioje vyksta sąveika, o vertybės, požiūriai, vizija, kultūra, kurie turi įtakos sąveikai tarp elementų (Weizenegger 2005; Kairaitis, 2012).

Pagal Kanišausko (2008) M. Foucault idėjų interpretaciją makro lygmenyje, turizmo valdymą galima laikyti „galia“ (valdžia), kuri gali būti traktuojama kaip santykis, egzistuojantis sinergetinio saviorganizacijos principo pavidalu, t. y. centras gali būti įvairiose sistemos vietose. Turizmo valdymas vyksta per atskirų subjektų (institucijų, organizacijų,

bendruomenių) sinergetinį santykį makro lygmenyje (nacionaliniame) ir mikro lygmenyje (savivaldybių, seniūnijų, įmonių).

Apibendrinant galima teigti, kad *sinergetiniu požiūriu turizmo valdymas yra atviras ir lankstus, apimantis turizmo valdyme dalyvaujančių subjektų dialogą, kuris stipriai veikiamas supančios aplinkos (kultūrinės, politinės, ekonominės) bei vertybių, požiūrių.*

### 1.1.3. Turizmo valdymo samprata

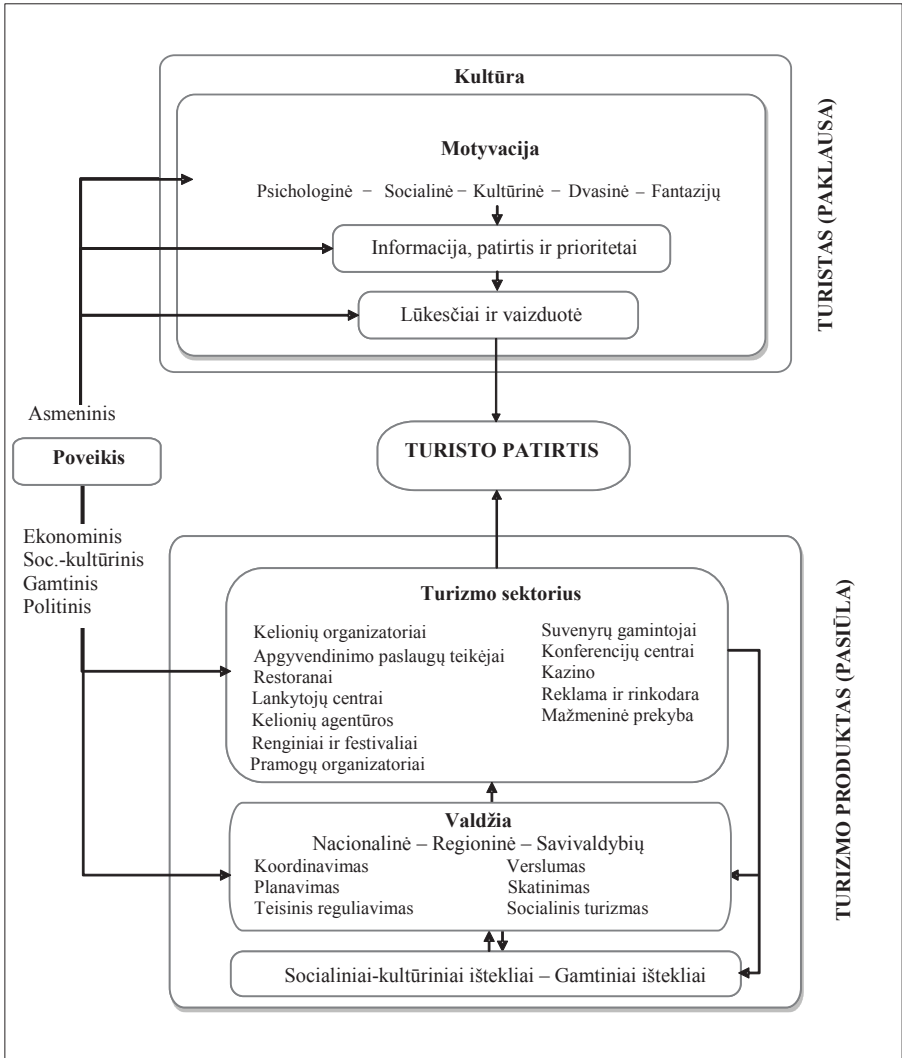
Turizmo valdymas (angl. *Tourism governance*) mokslinėje literatūroje (Getz, 1987; Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000; Bruyn, 2011) įvardijamas kaip valstybinis turizmo reguliavimas arba turizmo valdymas realizuojant turizmo politiką nuo nacionalinio iki vietinio<sup>1</sup> (angl. *local*) (savivaldybių, seniūnijų, kt.) lygmens (toliau – savivaldybių). Kaip teigia Hall (1994), ilgą laiką moksliniai tyrimai turizmo valdymo srityje buvo labai riboti ir epizodiniai. Pažymima, jog turizmo valdymo kaip mokslo objekto tyrinėjimą ribojo empirinių duomenų, susijusių su turizmo politikos formavimu ir sprendimų priėmimu, stoka (Dieke, 1998; Smith, Pizam, 1998; Teye, 2000; Ghimire, 2001; Timothy, 2001, 2003). Taip pat pasigendama holistinio požiūrio, būdingi nesisteminiai tyrimai (Wanhill, 1997). Mokslinėje literatūroje terminai „tourism governance“ (Elliott, 1997; Hall, 2000, Dredge, Jenkins, 2003; Dredge, 2006; Beaumont, Dredge, 2010; Bramwell, Lane 2005, 2008; Bruyn, 2011) ir „tourism management“ (Getz, 1987; Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2000, 2008; Bruyn, 2011; Hall, 2000) yra plačiai vartojami. Dažniausiai mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjama turizmo valdymo problematika, sutinkami šie terminai: „local tourism governance“ (vietinis turizmo valdymas), „tourism management“ (turizmo valdymas), „tourism governance“ (turizmo valdymas), „good tourism governance“ („geras“ turizmo valdymas), „governing tourism“ (turizmo valdymas), „government involvement in tourism“ (valdžios indėlis turizmo plėtrai). Iki šiol yra problemiškas „tourism governance“ (*turizmo valdymas*) ir „tourism management“ (*turizmo valdymas*) terminų vartojimas. Išanalizavus šių terminų vartojimo kontekstą nustatyta, kad „tourism governance“ dažniausiai vartojamas, kai nagrinėjami turizmo, kaip viešojo sektoriaus, valdymo klausimai<sup>2</sup>, todėl gali būti traktuojamas kaip turizmo valstybinis reguliavimas. Terminas „tourism management“ daugiau sutinkamas nagrinėjant turizmo kaip verslo sektoriaus problematiką, apimantis vadybos procesų nagrinėjimą ar analizuojant turistinių vietovių valdymo klausimus (angl. *destination management*).

Analizuojant turizmo valdymą, svarbu suvokti visą turizmo sistemą, apimančią daug platesnius aspektus nei turizmo valdymas. Vienas pirmųjų turizmą, kaip integruotą sistemą, sudarytą iš įvairių lygių ir geografinių elementų, apibūdino Leiper (1985). Turizmo sistema apima: *pirma*, vietovę, kurioje kelionė prasideda ir baigiasi – gyvenamąją vietą, *antra*, tranzitinį regioną, kurį keliaudamas kerta turistai, ir *trečia*, turistinę vietovę – svarbiausią iš elementų, nes turistai ją išsirinko kaip kelionės tikslą. Vėlesni mokslininkai (Murphy, 1985; Hall, 1993, 1999; McArthur, 1996) darbai atskleidė, kad turizmo sistema turėtų būti suprantama kaip kompleksinė sistema, paremta ne geografiniais elementais, o *turisto patirtimi*. Taip pasireiškė holistinis požiūris į skirtingus tarpusavyje sąveikaujančius

1 Vietinis turizmo valdymo lygmuo, atsižvelgiant į Lietuvos administracinius teritorinius vienetų, visame darbe bus traktuojamas kaip savivaldybių lygmuo.

2 Ši turizmo valdymo samprata bus taikoma disertacijoje.

pagrindinius veiksnius (asmeninius, ekonominius, socialinius, kultūrinius, gamtinius, politinius), nuo kurių priklauso turizmo paklausa ir turizmo produktų pasiūla (1 pav).



1 pav. Turizmo sistemos modelis (Hall, 1998, p. 51)

Gražulis, Žuromskaitė (2011) taip pat teigia, kad turistų motyvaciją keliauti veikia išoriniai veiksniai, tokie kaip vykdoma turizmo politika, infrastruktūros išvystymas ir paslaugų kainos, bet lemiamą įtaką turi ne išoriniai, bet vidiniai turistų motyvai keliauti. Pateiktas turizmo sistemos modelis atskleidžia turizmo paklausos (turisto) ir pasiūlos

(turizmo sektoriaus, valdžios, turizmo išteklių) sąveiką, kuri sąlygoja turizmo valdymo ir turizmo skatinimo veiksmus įvairiuose valdymo lygmenyse. Kitaip tariant, *turizmo paklausa* priklauso nuo turisto motyvacijos keliauti, asmeninių lūkesčių, prioritetų, ankstesnės keliavimo patirties, turimos informacijos apie kelionės tikslą – asmeninių veiksmų, o *turizmo pasiūlą* lemia esami turistiniai ištekliai, infrastruktūros išvystymo lygis, valdžios įtaka turizmo plėtrai ir turizmo paslaugų pasiūla bei jų kokybė – ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, gamtiniai, politiniai veiksniai. Įvertinant tai, kad turizmo sistema yra daugialypė, o valdžios vaidmuo yra svarbus formuojant palankią aplinką turizmo sektoriaus plėtrai (pvz., kuriant teisinę aplinką, plėtojant viešąją turizmo infrastruktūrą, įgyvendinant turizmo projektus, turizmo rinkodarą ir viešinimą valstybiniu, savivaldybių lygmeniu), disertacijos objektu pasirinkta analizuoti vieną iš turizmo sistemos elementų – valdžią (nacionalinę, savivaldybių) su jai priskirtomis funkcijomis arba turizmo valdymą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse ir jų sąveiką.

*Turizmo valdymas* gali būti suprantamas kaip tam tikrų formalių ir neformalių taisyklių, procedūrų visuma siekiant nustatyti tikslų, kuri apima įvairių institucijų dalyvavimą nuo nacionalinio iki savivaldybių lygmens (2 pav.) (Bruyn, 2011). Pavaizduotas integruotas turizmo valdymo modelis, kuris paremtas holistiniu požiūriu, apimančiu turizmo valdyme dalyvaujančių suinteresuotų pusių partnerystę, sprendimų priėmimą bei koordinavimo ir stebėsenos sistemų sukūrimą visuose valdymo lygmenyse: nacionaliniame, regioniniame bei savivaldybių lygmenyse. Todėl vienas svarbiausių uždavinių, tenkančių nacionalinei turizmo administracijai, kuri turi užtikrinti turizmo politikos formavimą, įgyvendinimą ir monitoringą nuo nacionalinio iki savivaldybių lygmens – veiksmų suderinamumas ir gerų koordinavimo ryšių užtikrinimas, įtraukiant viešąjį ir privatų sektorius, nevyriausybinės organizacijas (toliau – NVO) ir visuomenę (Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011).

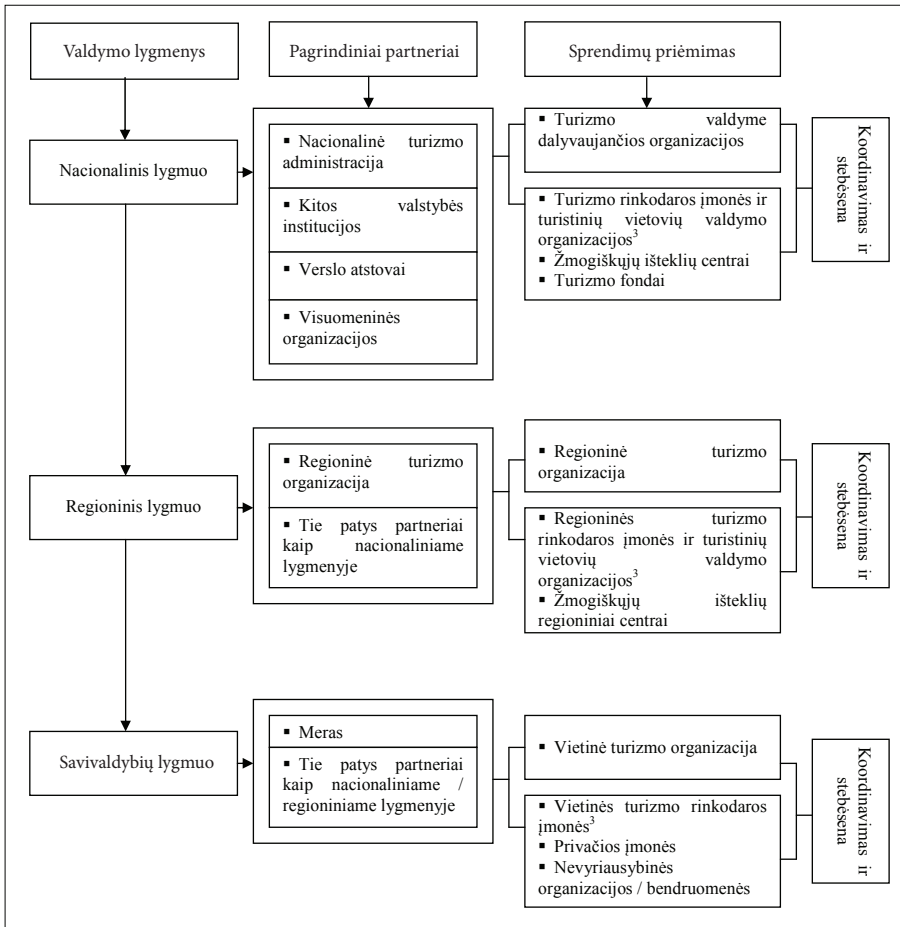
Disertacijoje regioninis turizmo valdymo lygmuo nebus detaliau analizuojamas, nes tyrimu siekiama išanalizuoti nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveiką. Tačiau pažymėtina, kad iš turisto perspektyvos savivaldybės administracinės ribos nėra aktualios, svarbiausia – turistinių objektų sancaupa ir jų pritaikymas lankymui, kurie dažnai būna išsidėstę kelių savivaldybių teritorijose ar regionuose. Kaip teigia Armaitienė, Bertužytė (2011), šiuo metu probleminė turizmo rinkodara regionuose būtų daug efektyvesnė, jeigu būtų vykdomas koordinavimas regioniniame turizmo valdymo lygmenyje.

Taigi regioninis lygmuo yra svarbus turizmo valdymui, nes savivaldybių bendradarbiavimas gali padidinti regiono konkurencingumą per bendrų projektų įgyvendinimą bei bendrą išteklių koncentravimą vykdant bendrą turizmo rinkodaros veiklą.

**Didėjanti turizmo ekonominė svarba.** Nuo XX a. vidurio sparčiai išaugus tarptautinių turistų srautams, susiformavus vadinamajai masinio turizmo tradicijai, turizmas tapo globaliniu reiškiniu, būdingu ne tik išsivysčiusioms, bet ir besivystančioms šalims. Valdžia (nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje) dažniausiai koordinuoja turizmo sektorių dėl turizmo ekonominio poveikio siekdama ekonomikos augimo ir užimtumo (Elliott, 1997). Turizmo infrastruktūros plėtojimas prisideda prie vietinės plėtos, taip pat darbo vietas gali būti sukuriamos arba išlaikomos ekonomiškai silpnuose ar žemės ūkio nualintuose regionuose, kt.

Turizmo kaip globalinio reiškinio susiformavimas paskatino kurtis pasaulines turizmo organizacijas (Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija, Pasaulio kelionių ir turizmo

taryba, kt.), kurios unifikavo turizmo sampratą, kūrė apibrėžimus, rinko ir analizavo statistinę informaciją, kt.



2 pav. Integruotas turizmo valdymo modelis (adaptuotas pagal Bruyn, 2011)<sup>3</sup>

Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacijos (toliau – PTO) turizmo apibrėžimais remiasi daugelis pasaulio šalių, todėl turizmas įvairiose šalyse traktuojamas panašiai. Statistinės informacijos suvienodinimas, sukūrus turizmo statistinę apskaitą (angl. *Tourism Satellite Accounts*), leidžia įvertinti ir palyginti turizmo sektoriaus indėlį šalies ekonomikai. Pagrindiniai rodikliai, parodantys turizmo ekonominį poveikį, yra šie: dirbančiųjų skaičius turizmo sektoriuje, turizmo sektoriaus kuriamas indėlis BVP, pajamos iš vietinio ir atvykstamojo turizmo, turistų skaičius, kelionių balansas, kt.

<sup>3</sup> Turizmo rinkodaros įmonės (nacionalinės, regioninės ar savivaldybių) ir turistinių vietovių valdymo organizacijos suprantamos kaip turizmo informacijos centrai.

Europoje turizmo sektoriaus ekonominis poveikis taip pat labai svarbus, nes Europa iki šiol išlieka lankomiausiu turistiniu regionu pasaulyje. Šiame sektoriuje dirba per 5,2 proc. visų Europos Sąjungos (toliau – ES) dirbančiųjų ir kasmet augantis turizmo sektorius generuoja daugiau kaip 5 proc. ES BVP. Pastarųjų dešimties metų tendencijos rodo, kad turizmo sektoriaus užimtumas auga daug sparčiau nei kituose ūkio sektoriuose (Europe, the..., 2010).

Taigi turizmas – ekonominė veikla, kuri turi teigiamą poveikį šalies, regiono ar savivaldybės ekonomikai, darbo vietų kūrimui, paslaugų plėtrai. Be to, kasmet auga keliaujančiųjų atostogų ar darbo tikslais turistų skaičius, todėl turizmo ekonominė svarba taip pat didėja, o turizmas tampa daugelio šalių ir savivaldybių prioritetine ūkio šaka.

#### 1.1.4. Turizmo valdymo raida

XX a. 8-jame ir 9-ojo dešimtmečio pradžioje pasaulyje vykusios viešojo administravimo reformos padarė įtaką ir turizmo valdymo sistemai. Tuometinis valdymo decentralizavimas, į rinką orientuota valdžia, privatizavimas, laisva prekyba, verslo metodų diegimas viešajame sektoriuje, vietinės valdžios iniciatyvos stiprinimas ir kiti NVV principai (Thom, Ritz, 2004) lėmė didėjančią regionų ir vietinės valdžios įtaką turizmo plėtrai, paskatinusių viešųjų organizacijų kooperaciją su privačiu sektoriumi bei aktyvios turizmo rinkodaros vykdymą (Hall, 2000).

Ekonomiškai išsivysčiusiose pasaulio šalyse turizmo valdymas kinta, atsižvelgiant į turizmo paslaugų paklausos tendencijas. Praeito amžiaus pabaigoje augo valdžios įtaka regioninei plėtrai, aplinkos apsaugai bei turizmo rinkodarai. Tuo tarpu pastaraisiais dešimtmečiais stebimas pasyvesnis valdžios indėlis, plėtojant turizmo infrastruktūrą, tačiau stiprėja viešojo ir privačioji partnerystė. Pavyzdžiui 1972–1982 m. laikotarpiu tokios šalys kaip Belgija, Prancūzija, Vokietija, Italija, Nyderlandai, Jungtinė Karalystė rengdamos turizmo strategijas didžiausią dėmesį skyrė regioninei plėtrai, sezoniškuumui, vartotojų apsaugai, socialiniam turizmui, kaimo turizmui, aplinkos apsaugai (Page, Connel, 2001; Hall, 2000).

Mokslinėje literatūroje viena svarbiausių turizmo valdymo funkcijų įvardijamas turizmo planavimas. Turizmo planavimo svarba pradėta akcentuoti susiformavus masinio turizmo tendencijai arba tradicijai, ryškėjant neigiamam turizmo poveikiui. Atsižvelgiant į turizmo paklausos augimą, informacinių technologijų plėtrą, ekonominių vystymąsi bei besikeičiančius turistų poreikius, galima išskirti penkias turizmo planavimo tradicijas, kurios būdingos nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyje: *skatinimas, masinis turizmas, teritorijų naudojimas, bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą, darni plėtra* (2 lentelė) (Getz 1987; Hall, 2000).

2 lentelė. Turizmo planavimo tradicijų raida

Planavimo laikotarpis	Apibūdinimas
<i>Skatinimas, XX a. pr.-XXI a. pr.</i>	Skatinimas dominavo gana ilgą laiką, kol neprasidėjo masinis turizmas. Šios tradicijos požiūriu turizmo plėtra yra natūralus procesas, generuojantis pajamas vietiniams gyventojams. Minėtos tradicijos ištakos pastebimos, kai turistų srautai pasaulyje buvo dar labai maži ir poveikis turizmo ištekliais buvo minimalus, todėl prasidėjo turizmo skatinimas.
<i>Masinio turizmo laikotarpis, 1950-1980m.</i>	Vyravo nuostata, kad turizmo plėtra užtikrina ekonominį augimą, kuria naujas darbo vietas, skatina regionų plėtrą, tad buvo suteikiama mokesčių lengvatos, skiriama parama įvairiems tyrimams, vykdoma aktyvi rinkodara, ekonominės naudos siekiai buvo svarbesni nei socialiniai ar ekologiniai (Dredge, Jenkins, 2007).
<i>Teritorijų naudojimas, XX a. septintasis dešimtmetis</i>	Sparti ir neplaningai vykdoma turizmo plėtra, neigiamai veikia tam tikrą regioną ar vietovę, todėl buvo imta reguliuoti turistų srautus jautriose vietovėse. Teritorijų naudojimo planavimas apjungė socialinių, kultūrinių procesų ir gamtinių išteklių naudojimo planavimą, tokiu būdu didžiausią dėmesį sutelkiant ekologinių problemų sprendimui. Tai buvo naujas požiūris į turizmą plėtrą, darnaus turizmo užuomazgos. Turizmo planavimas apima turistinės vietovės plėtrą (Farrell, McLellan, 1987)
<i>Bendruomenių įtraukimo į sprendimų priėmimą laikotarpis nuo 1970 m.</i>	Didžiausias dėmesys skiriamas turistinių vietovių ar savivaldybių planavimo prioritetams, nes turizmas jose ir vyksta darydamas teigiamą arba neigiamą poveikį. Viena svarbiausių kliūčių šioje tradicijoje – planavimo proceso politinis požiūris ir tai, kad valdyme ir sprendimų priėmime tai yra žemiausia grandis.
<i>Darni plėtra, XX a. aštuntasis dešimtmetis</i>	Šios tradicijos suformavimą lėmė spartus turistų skaičiaus didėjimas visame pasaulyje. Per pastaruosius 60 metų tarptautinių turistų skaičius išaugo nuo 25 mln. iki 1 mlrd., t. y. daugiau nei 35 kartus. Todėl turizmo valdyme svarbiausiu uždaviniu tampa darnaus turizmo plėtra, į kurį turi atsižvelgti turizmo politikos formuotojai ir strategijų kūrėjai bei įgyvendinančios institucijos visuose turizmo valdymo lygmenyse: tarptautiniame, nacionaliniame ir vietiniame (savivaldybių) (Gartner, 1996).

Šaltinis: pagal Getz, 1987; Hall, 2000; Gartner, 1996; Dredge, Jenkins, 2007; Farrell, McLellan, 1987

Dabartiniu metu visuose valdymo lygmenyse turizmo planavimas vykdomas atsižvelgiant į turizmo poveikį aplinkai bei visuomenei, didesnis dėmesys skiriamas vietinei, regioninei valdžiai ir turizmo verslo interesams, t. y. valdžia, plėtodama turizmą, didelį dėmesį skiria socialiniams bei aplinkos apsaugos aspektams arba balanso, sinergijos paieškos tarp turizmo teikiamos ekonominės naudos, ekologijos ir poveikio vietinei bendruomenei. Būtent šis aspektas ir yra vienas probleminių bei sunkiausiai įgyvendinamų praktikoje, nes, pvz., bendruomenių įtraukimas ar darnios plėtos principų įgyvendinimas praktikoje susijęs ne su dokumentų priėmimų ar jų įgyvendinimu, tačiau su požiūriu bei vertybėmis. Tačiau Lietuvos kontekste pateiktas turizmo planavimo tradicijų skirstymas neatspindi Lietuvos turizmo valdymo raidos. Turizmo planavimas Lietuvoje pradėtas 1994 m., kai buvo patvirtinta Nacionalinė turizmo plėtos programa ir jos įgyvendinimo

priemonės, kurios nukreiptos į turizmo skatinimą bei teritorijų planavimo dokumentų rengimą. Masinio turizmo apraiškomis Lietuvoje būtų galima laikyti turistų antplūdį vasaros sezono metu pajūrio kurortuose (Palangoje, Neringoje), kai turistų srautai lyginant su žiemos mėnesiais išauga dešimtimis kartų. Pvz., Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2013) Neringoje 2012 m. rugpjūčio mėn. apsilankė 13414 turistų, 2013 m. sausio mėn. – 986 turistai. Todėl šiuo požiūriu turizmo planavimo tradicijų pasaulinė raida neatitinka Lietuvos situacijos.

## **1.2. Turizmo valdymo lygmenys ir jų sąveika turizmo valdymo procese**

### **1.2.1. Turizmo valdymas tarptautiniame lygmenyje**

Turizmas – tai veikla, apimanti organizacijas ir politikos formavimo bei įgyvendinimo priemones (tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai veikiančias turizmą) visuose lygmenyse – tarptautiniame, nacionaliniame, regioniniame, savivaldybių. Tad norint plėtoti ir vystyti turizmą, būtina komunikacija ir sinergija tarp turizmo ir susijusių sektorių socialinių partnerių, verslo atstovų ir valdžios institucijų (Jeffries, 2001). Tarptautinis turizmas šiuo metu sunkiai įsivaizduojamas be tarptautinio bendradarbiavimo ir kooperacijos. Pasaulyje yra susiformavusi turizmo politikos formavimo ir strategijų kūrimo institucinė sistema tarptautiniame lygmenyje, kurią sudaro įvairios tiesiogiai ir netiesiogiai su turizmu susijusios tarptautinės organizacijos, tarptautiniai teisės aktai, apimantys aplinkos, paveldo, prekybos, darbo santykių ir transporto sritis. Be to, dar yra daugybė susitarimų turizmo srityje tarp įvairių valstybių ar regionų (Hall, 1999).

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad tarptautinis bendradarbiavimas turizmo srityje daugeliu atvejų vyksta siekiant tam tikrai šalių grupei ar regionams padidinti turistų srautus iš tolimųjų rinkų (Dieke, 1998; Smith, Pizam, 1998; Teye, 2000; Ghimire, 2001; Timothy, 2001, 2003), t. y. įgyvendinant bendras turizmo rinkodaros priemones ar projektus (Anastasiadou, Sausmarez, 2006). Tačiau dažniausiai tarptautinis bendradarbiavimas yra retorinio, normatyvinio pobūdžio ir paremtas „gera valia“, bet ne konkrečiais darbais ar įgyvendinamais projektais. Viena pagrindinių tokio deklaratyvumo priežasčių – nesugebėjimas ar nenoras koordinuoti tarptautinius projektus (Anastasiadou, 2008).

Mokslininkai diskutuoja apie ES vaidmenį formuojant turizmo politiką ir kai kurie iš jų (Akehurst et al., 1993; Lickorish, 1991; Jeffries, 2002; Greenwood, 1993, 2003) pasisako, kad būtina užtikrinti tarptautinį turizmo valdymą ir politikos formavimą ES lygmenyje, bet tuo pačiu nesutariama kaip siekti įvairių interesų grupių sutarimo (valstybių narių, turizmo verslo, EK). Manoma, kad turizmo politikos formavimą ES lygmenyje pirmiausiai paskatino kitų sričių, susijusių su turizmu plėtojimas, o ne sutarimas dėl bendrų turizmo politikos tikslų ar prioritetų. Be to, bendrų ES lygmens tikslų siekimas valstybėse narėse visuomet bus tik antro ar trečio prioriteto klausimas, aktualus jau po nacionalinių interesų.

Tad pagrindiniai ES siekiai turizmo politikos srityje turėtų būti rinkos liberalizavimo užtikrinimas ir turizmo paslaugų teikimo sąlygų suvienodinimas (Anastasiadou, 2008a). Tačiau kaip viena sunkiausiai įgyvendinamų valdžios funkcijų, ypač kai į politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą yra įtraukta daug dalyvių, įvardijamas *koordinavimas* (Hall, 1999). Taip pat svarbu paminėti, kad siekiant bendro sutarimo dėl bendros turizmo politikos, procese dalyvauja šios interesų grupės: EK, Europos Parlamentas, šalys narės bei

įvairios interesų grupės (Anastasiadou, 2008a). Tad Downes (2000), Anastasiadou (2008a) išskiria tarptautinio turizmo valdymo silpnybes, būdingas ES kontekstui. *Pirma*, bendros turizmo politikos formavimui trukdo skirtingi šalių narių požiūriai į turizmo plėtoją. *Antra*, ketinimai bendradarbiauti dažniausiai yra paremti finansinės, pragmatinės ar kitokios naudos gavimo būdais. *Trečia*, formalizuotas ir neužtikrintas regionų, savivaldybių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, nors turizmas vyksta vietiniame lygmenyje.

### 1.2.2. Turizmo valdymo principai ir funkcijos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse

Turizmas dažnai suprantamas kaip verslas, kurio plėtra gali teigiamai ir neigiamai veikti šalies, regiono, savivaldybės ar atskiros turistinės vietovės ekonomiką, gamtinę, socialinę aplinką, vietinę kultūrą. Didžiausią įtaką turizmo plėtrai turi viešasis valdymas, realizuojantis viešąjį interesą, kuris įgyvendinamas plėtojant viešąją turizmo infrastruktūrą, formuojant turizmo išteklių naudojimo politiką bei vykdant turizmo rinkodarą. Taigi vadžios vaidmuo labai svarbus ir pasireiškia per koncepcijų, strategijų, programų, kuriose numatomos turizmo infrastruktūros plėtros gairės, turistinių išteklių panaudojimas, turizmo verslo skatinimas ir rinkodaros priemonių įgyvendinimas, kūrimą.

**Turizmo valdymas nacionaliniame lygmenyje.** Dabartiniu metu nacionalinės valdžios funkcijos neapsiriboja teisės aktų priėmimu, koordinavimu, planavimu, nes XXI a. atsiranda keletas naujų ir svarbių funkcijų. Šalių vyriausybės, ES vis daugiau dėmesio skiria ne tik turizmo kaip ekonominės veiklos skatinimui ir reguliavimui, bet stiprėja nacionalinės valdžios veikla, susijusi su turizmo kaip poilsio prieinamumu įvairioms socialinėms grupėms (jauniems žmonėms, socialiai remtiniams, neįgaliems ir kt.), platesnio viešojo intereso atstovavimo bei įvairių projektų su privačiu sektoriumi įgyvendinimu. Valstybinis turizmo sektoriaus reguliavimas paprastai yra svarbesnis besivystančiose šalyse arba šalyse, kuriose turizmo sektorius yra ekstensyvioje plėtros stadijoje, kai valstybinė parama dažniausiai nukreipta į turizmo verslo skatinimą, infrastruktūros vystymą (Hall, 2000). Tačiau viena didžiausių valdymo problemų visose šalyse – turizmo daugialypiškumas, dėl kurio pakankamai sudėtinga koordinuoti skirtingų institucijų veiklą nacionaliniame lygmenyje (Ligeikienė, 2003). Todėl per pastaruosius 15 metų pastebima tendencija, kad šalių vyriausybės daro vis mažesnę įtaką turizmo sektoriaus plėtrai, daugelis funkcijų perduodamos vietos savivaldai ir verslui (Gartner, 1996).

Valstybės vaidmuo įvairių autorių vertinamas skirtingai dėl valdžios funkcijų įvairovės. PTO kartu su Tarptautine turizmo organizacijų sąjunga (1974) išskyrė penkias pagrindines valdžios funkcijas turizmo srityje:

- Koordinavimas.
  - Planavimas.
  - Įstatymų leidyba ir reguliavimas.
  - Verslumas.
  - Skatinimas.
- Hall (2000) išskyrė dar dvi papildomas funkcijas:
- Socialinis turizmas.
  - Interesų atstovavimas.

**Koordinavimas.** Koordinavimas būtinas tarp įvairių institucijų, įvairiuose valdymo lygmenyse, norint išvengti funkcijų dubliavimosi, veiksmų koordinavimo bei pasiekti užsibrėžtų tikslų. Kaip jau minėta, turizmo sektorius apima daug ir įvairių organizacijų, todėl svarbiausias vyriausybės vaidmuo – pajungti įvairias organizacijas ir įmones dirbti kartu, įgyvendinat bendrą turizmo politiką (Hall, 2007). Kadangi turizmas siejasi ir su kitų ūkio šakų strategijomis bei jose numatytais veiksmais bei priemonėmis – aplinkos apsauga, žemės ūkiu, transporto, regionų, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra, kultūros objektų pritaikymu turizmui – dalis turizmo funkcijų tiesiogiai ar netiesiogiai patenka į kitų ministerijų ir institucijų kompetenciją. Dėl to iškyla subalansuotos visų organizacijų struktūros, gerų koordinavimo ryšių ir sinergijos būtinybė (Jeffries, 2001).

**Planavimas.** Turizmo planavimas ilgą laiką buvo geografijos mokslininkų tyrimo objektu (Murhy, 1985) ir tik pastaraisiais metais turizmo planavimą pradėta analizuoti verslo ir viešosios vadybos, valdymo teorijų kontekste (Hall, 2007; Dredge, Jenkins, 2007). Getz (1986) teigė, kad turizmo planavimas yra įvairių projektų plėtra, orientuota į įvairių problemų sprendimo planavimą, kur svarbiausia plėtros planavimą susieti su sisteminiais tyrimais bei modeliavimu. Atsižvelgiant į sparčią turizmo plėtrą, XX a. septintajame-aštuntajame dešimtmetyje daugiau dėmesio pradėta skirti turizmo valdymo ir planavimo klausimams spręsti. „Planavimas yra svarbiausias visuomenės veiklos procesas, paremtas žmogaus veiksmų numatymu ir veiksmais, paremtais ateities numatymu“ (Chadwick, 1971, p. 475). Turizmas, kaip teigia Chadwick (1971), apima tris aspektus: *pirma*, žmonių judėjimą, *antra*, ekonomikos ar ūkio sektorių, *trečia*, plačią sistemą, apimančią žmonių santykius, jų poreikius kažkur išvykti ir paslaugas, siūlant produktus – t. y. turistų motyvaciją ir paklausos formavimą pagal pasiūlą. Jau tuo metu mokslininkai akcentavo, kad plėtojant turizmą, svarbu koncentruotis ne į jo ekonominę naudą, bet į pokyčių numatymą ir jų valdymą. O plano ar strategijos parengimas dar negarantuoja sėkmingo rezultato, nes svarbiausiu uždaviniu yra tinkamas jų įgyvendinimas ir užsibrėžtų tikslų pasiekimas (Hall, 2000). Be šių turizmo planavimo aspektų išryškunami ir kiti svarbūs probleminiai turizmo planavimo klausimai, tokie kaip viešojo ir privataus sektorių bei nacionalinio ir savivaldybių lygmens strategijų nederinamumas (Žilinskas et al., 2007; Hall, 2000). Turizmo rinkodaros planas daugelio autorių (Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011) nuomone laikomas viena svarbiausių ir efektyviausių priemonių, skatinant atvykstamąjį ir vietinį turizmą, didinant šalies žinomumą ir gerinant įvaizdį (Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011, Ligeikėnė, 2003).

**Įstatymų leidyba ir reguliavimas.** Valstybė turi daug galimybių tiesiogiai ir netiesiogiai reguliuoti turizmo veiklą. Tiesioginis reguliavimas dažniausiai vyksta per turizmo įstatymus ar kitus su turizmu susijusius teisės aktus. Tačiau dėl turizmo sektoriaus kompleksiskumo daugelis su turizmu susijusių klausimų sprendžiami įvairiose kituose įstatymuose, strategijose ir teisės aktuose (Hall, 2000). Pvz., turizmo formavimas yra susijęs su vizų išdavimo klausimais, aplinkos, mokestine aplinka ar darbo santykių reguliavimu, todėl turizmo sektoriaus netiesioginis reguliavimas yra tokių sričių reguliavimo srityje kaip saugomų teritorijų, kultūros paveldo, mokesčių ir kt. – tai netiesioginis turizmo srities reguliavimas.

**Verslumas.** Valstybė yra atsakinga už bazinę infrastruktūrą (kelius, geležinkelius, dvaračių takus), bet kartais valdo viešbučius, kelionių organizavimo įmones ar kitas turizmo įmones, kurios yra pelno siekiančios bendrovės. Tačiau valstybės valdomų įmonių

veikla, kuri daugiau būdinga verslui, dažnai būna nuostolinga ir reikalauja finansavimo iš valstybės biudžeto. Verslumo funkcijos vykdomas labai susijęs su viešojo ir privataus sektoriaus partneryste įgyvendinant bendrus turizmo projektus. Valstybė gali subsidijuoti dalį įgyvendinamų privačių turizmo projektų vertės, pvz., sutvarkydama infrastruktūrą arba investuodama į tuos turizmo projektus, kurių privatus verslas nesiima dėl tam tikrų priežasčių (per didelės rizikos, menko ar labai ilgo ekonominio atsiperkamumo, sezoniš-kumo ir pan.). Tačiau valstybė turėtų atsisakyti jai nebūdingų funkcijų (Obrazcovas, Savas, 2007), koncentruotis į tinkamų sąlygų verslui sukūrimą. Pvz., valstybė gali skatinti turiz-mą steigdama įvairius biurus, rinkodaros įmones, nacionalines avialinijas ir geležinkelių kompanijas, suteikdama paskolas privačioms kompanijoms, veikiančioms turizmo srityje (Cooper, Hall, 2008). Verslumas ES Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – LRV) do-kumentuose pristatoma kaip vienas iš pagrindinių veiksmų šalies inovatyvumui, konkuren-cingumui, naujų įmonių steigimo bei ekonominio augimo užtikrinimui. Pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai verslumo plėtros politikos Lietuvoje aspektams skyrė di-desnį dėmesį (Židonis, 2008; Balkienė, Jagminas, 2010).

**Skatinimas.** Pagal Mill ir Morrison (1985), valdžia turizmą gali skatinti trimis bū-dais: *finansinėmis paskatomis*, *tyrimų finansavimu* bei *vykdydama rinkodarą nacionaliniu lygmeniu*. Norint paskatinti apgyvendinimo, maitinimo paslaugų plėtrą, daugelyje šalių taikoma pridėtinės vertės mokesčio (toliau – PVM) lengvata. Taip pat valdžia, siekda-ma paskatinti tam tikros srities plėtrą, dažnai finansuoja tam būtinų tyrimų atlikimą ar institutų, tyrimo centrų steigimą. Tačiau vienas svarbiausių aspektų, lemiančių turizmo paklausos augimą – efektyvi turizmo rinkodara. Rinkodaros sėkmę nulemia prioritetinių rinkų identifikavimas, efektyviausių priemonių ir kanalų joms pritraukti paieška. Tuo pa-čiu pastebima, kad viena pagrindinių nacionalinės turizmo rinkodaros problemų – ribo-tos valdžios galimybės kontroliuoti rinkodarinių priemonių įgyvendinimą (Jeffries, 2002; Hall, 2007; Cooper, Hall, 2008) ir įvertinti šių priemonių efektyvumą.

**Interesų atstovavimas.** Vyriausybės uždavinys ginti platesnį viešąjį interesą, o ne atiti-kti specifinius kai kurių sektorių poreikius, pvz., turizmo paslaugų teikėjų poreikius. Vi-suomenės ar jos grupių interesų gynimas tradiciškai yra vyriausybės funkcija, kuri turi balansuoti tarp įvairių interesų grupių ir pirmiausiai atstovauti nacionalinį ar regioninį viešąjį interesą, o ne privataus sektoriaus interesus (Gartner, 1996). Dažniausiai vyriausy-bė turi įkūrusi įstaigas, kurios atsakingos už tam tikrų privačių interesų gynimą, o tam tikrų interesų grupių gynimas susijęs su strategijų ir kitų teisės aktų rengimu bei įgyvendi-nimu. Tam sudaromos bendros komisijos, darbo grupės, kurios ir rengia tam tikras strate-gijas, programas ar projektus, tokiu būdu užtikrindamos platesnių interesų gynimą.

**Socialinis turizmas.** Socialinis turizmas yra apibūdinamas kaip turizmo rūšis, kai įvairių socialinių grupių žmonėms (nepasiturintiems, pensininkams, studentams, daugia-vaikėms šeimoms, neįgaliesiems ir pan.) siekiama sudaryti galimybę keliauti (Armatie-nė et al., 2009). Hunziger (1985) socialinį turizmą apibūdina kaip socialiai remtinų vi-suomenės grupių dalyvavimą turizme. Dažniausiai ši turizmo rūšis susijusi su pašalpų atostogoms suteikimu, kai kurioms socialinėms grupėms, pvz., bedarbiams, vienišų tėvų vaikams, pensininkams, neįgaliems žmonėms. Murphy (1985) teigė, kad socialinis turiz-mas šiandieninėje visuomenėje tampa ypač svarbiu, nes turizmas suteikia ne tik fizinį ir dvasinį poilsį, bet gali būti ir puikia sveikatos prevencijos priemone (Hall, 2000). Kadangi

socialinis turizmas yra susiję su valstybės galimybėmis remti socialiai atskirtas visuomenes grupes, Hall (2000) socialinį turizmą išskiria kaip atskirą turizmo valdymo funkciją.

Tačiau taip pat svarbu akcentuoti, kad kokias funkcijas valdžia beatliktų, vienas svarbiausių veiksnių, apibūdinančių „gerą“ valdymą, ypač siekiant reformuoti viešąjį sektorių – efektyvumas. Pagal Puškoriaus (2002) pateiktą viešojo sektoriaus vertinimo vadinajamą 3E koncepciją, kuri paremta ekonomiškumu, efektyvumu ir veiksmingumu, norint nuspręsti ar kokia nors veikla yra veiksminga, svarbu pasirinkti tinkamus veiklos vertinimo kriterijus. Turizmo sektoriaus efektyvumui išmatuoti paprastai pasirenkami kiekybiniai rodikliai, kurie apibūdina turizmą, kaip vieno iš ūkio sektorių poveikį šalies ekonomikai – pajamos iš atvykstantojo turizmo, turizmo indėlis BVP, turistų skaičius, darbo vietų turizmo sektoriuje skaičius.

**Turizmo valdymas savivaldybių lygmenyje.** Pastaraisiais metais savivaldybės vis daugiau dėmesio skiria turizmo tobulinimui augančios turizmo paklausos srityje, todėl didėja savivaldybių vaidmuo ir noras plėtoti turizmą kaip pajamas generuojančią ekonominę veiklą. Sparčiai augant tarptautiniams turistų srautams, daug dėmesio skiriama savivaldybių turizmo valdymui, nes tiesioginis turizmo poveikis (teigiamas, neigiamas) pirmiausiai jaučiamas konkrečioje savivaldybėje. Turizmo valdymas vietiniame lygmenyje negali būti izoliuotas ar atskirtas nuo bendro šalies konteksto, tačiau pastebėta, kad dažnai politiniai ir socialiniai aspektai savivaldybių lygmenyje prieštarauja regioninės ar nacionalinės turizmo politikos nuostatoms (Dredge ir Jenkins, 2003).

Turistinė vietovė (angl. *Destination*) valdymo požiūriu yra traktuojama kaip tam tikras teritorinis (administracinis) vienetas įvairiuose lygmenyse: vietiniame (savivaldybė, seniūnija), nacionaliniame (šalis), tarptautiniame (regionas, kontinentas) (Buhalis, 2000). Iki šiol mokslininkai diskutuoja dėl turistinės vietovės sampratos ir vyrauja du skirtingi požiūriai. Vieni autoriai pasisako, kad mažiausias teritorinis vienetas, kuris gali būti laikomas turistine vietove, gali būti bet kuris lankytinas objektas, kuriais domisi turistai (nacionalinis, regioninis parkas, teminiai parkai, konferencijų ir kongresų centrai, miestai, kurortai, kaimo gyvenamosios vietovės, kt.) (Cooper, 1998; Glover, Dalton, 2005; Carter, Fabricius, 2007), kitaip tariant, turistas individualiai nusprendžia, kas jam yra turistinė vietovė. Kiti autoriai teigia (Beunders, 2000; Bieger, 2005), kad turistinė vietovė turi turėti aiškias fizines ir administracines ribas, nuo kurių priklauso jos valdymas ir plėtra. Šiame darbe turistinė vietovė bus traktuojama administraciniu-teritoriniu požiūriu ir analizuojama dviejuose lygmenyse: nacionaliniame (šalies) ir vietiniame (savivaldybių).

Istoriškai savivaldybės buvo įtrauktos į vadinamąjį 3R (angl. *roads, rates and rubbish*) procesų valdymą, susijusį su keliais, mokesčiais ir šiukšlėmis. Tačiau pastaruoju metu savivaldai tenkančių funkcijų ir atsakomybių sąrašas gerokai išsiplėtė ir nėra baigtinis. Turizmo skatinimas ir rinkodara yra viena iš daugelio atsakomybės sričių, tokių kaip infrastruktūros plėtojimas ir priežiūra, teritorijų planavimas, aplinkosauga, visuomenės sveikata ir saugumas, bendruomenių formavimas, viešųjų paslaugų teikimas, kt. (Worthington, 2002). Šios pareigos ir rolės paprastai nustatytos teisiniuose dokumentuose, reguliuojančiuose vietos savivaldą.

Dažniausiai nagrinėjant turizmo valdymo ypatumus savivaldybių lygmenyje keliami šie klausimai (Dredge, 2006):

1. Kodėl vietinė valdžia turėtų būti įtraukta į turizmo valdymą?
2. Kaip geriausiai planuoti ir valdyti įvairias turizmo problemas, su kuriomis susiduria vietinė valdžia?

3. Kaip efektyviausiai organizuoti turizmo valdymą ir užtikrinti partnerystę tarp viešo ir privataus sektorių, savivaldybės tarybos ir vietinės bendruomenės?

4. Kokių būdu vietinė valdžia gali skatinti turizmo veiklos efektyvumą ir iki kokio lygio?

5. Kaip vietinė valdžia gali padėti plėtoti vietinį verslą?

**Turizmo valdymo principai savivaldybių lygmenyje.** Visos organizacijos įvairiuose lygmenyse ir formose veikia vadovaudamosi tam tikrais principais, nors ne visuomet principai yra įvardijami ar viešai deklaruojami. Savivaldybių turizmo valdymo lygmenyje galima išskirti principus, kurie padeda geriau suprasti turizmo valdymo vertybes bei tobulinti valdymo procesą. Nepaisant to, kad savivaldybės yra labai įvairios ir skiriasi turizmo išteklių, turizmo sektoriaus išvystymo lygiu, socialine, kultūrine ir politine aplinka ir daugeliu kitų faktorių, galima išskirti platesnio pobūdžio principus (3 lentelė). Turizmo valdymo principai savivaldybių lygmenyje, tokie kaip *darnus vystymas* (horizontalus principas), „geras“ valdymas (angl. *Good Governance*) (parentas efektyvia komunikacija ir bendradarbiavimu), *pozityvi kultūra* (suinteresuotų pusių pozityvus bendravimas), *aiškus planavimas* (kintanti strategija ir pamatuojami tikslai) ir *vietinės valdžios indėlis* (Dredge, 2006), padeda siekiant darnaus ir efektyvaus turizmo valdymo vietiniame lygmenyje.

3 lentelė. Turizmo valdymo principai vietiniame lygmenyje (Dredge, 2006)

Principo pavadinimas	Principo apibūdinimas
1 Principas: <i>Darnus vystymas</i>	Turizmo valdymas yra parentas darnumo principais, apimančiais gamtinės, socialinės, kultūrinės ir ekonominės aplinkos kontekstą.
2 Principas: „Geras“ valdymas	Išteklių ir procesų valdymo sistema parenta konstruktyviu dialogu, informacijos sklaida, komunikavimu ir bendru sprendimų priėmimu, siekiant bendrų interesų ir problemų sprendimo.
3 Principas: <i>Pozityvi kultūra</i>	Vystyti ir skatinti savivaldybės pozityvios kultūros plėtojimą, parentą bendru supratimu, vizija ir sprendimais.
4 Principas: <i>Aiškus planavimas</i>	Turizmo planavimas parentas kompetencijomis ir aiškumu, kurie pasižymi kūrybišku ir pritaikančiu prie besikeičiančios aplinkos požūriū.
5 Principas: <i>Vietinės valdžios indėlis</i>	Turizmo valdymas parentas etika ir visapusišku dalyvavimu, siekiant palankiausių sprendimų vietinei bendruomenei, verslui ir kitoms suinteresuotoms pusėms.

**Darnus vystymas.** XXI a. visos minimos turizmo rūšys turėtų būti vystomos darnaus turizmo kontekste, kitaip tariant nedarnaus turizmo turėtų nelikti. Todėl plėtojant darnųjį turizmą svarbiausias tikslas – visą turizmo sektorių paversti aplinkai draugišku sektoriumi (Drumm, 2005). Turizmas, kaip ekonominė veikla, daugelyje šalių yra skatinamas. Darnaus turizmo plėtra reikalauja ilgalaikių ir didesnių investicijų nei turizmo skatinimas, todėl valstybės su mažesniais biudžetais nėra pajėgios įgyvendinti darnios plėtos politikos (Baležentis, Paulauskienė, 2012). Darnios plėtos principų įgyvendinimas kol kas yra mažas, nes daugelis šalių turizmą, kaip pridėtinę vertę kuriantį sektorių, skatina, o ne riboja jo plėtrą. Dar vienas esminių darnios turizmo plėtos trikdžių – siekiant darnios turizmo plėtos rezultatų, būtina didesnė finansinė ir politinė parama (Bramwell, 2009).

„Geras“ valdymas. Analizuojant vietinio turizmo valdymo problematiką, daug dėmesio skiriama vietinės valdžios efektyvumo paieškoms, kuris dar įvardijamas „geru“ valdymu. Valdymo efektyvumas gali būti nagrinėjamas trijose valdymo dimensijose: institucinių susitarimų efektyvumas, vietinio turizmo valdymo efektyvumas, bendradarbiavimo efektyvumas (Beaumont, 2010; Bramwell 2005, 2007, 2008).

**Pozityvi bendradarbiavimo kultūra.** Bendradarbiavimas ir partnerystė yra vienas esminių turizmo valdymo principų visuose lygmenyse. Analizuojant turizmo bendradarbiavimo teorinius aspektus, pastebėta, kad daugiausiai dėmesio skiriama bendradarbiavimo procese dalyvaujančių suinteresuotų pusių komunikavimui, tarpusavio pasitikėjimui, veikimo teisėtumui, žinių ir kompetencijų perdavimui ir bendradarbiavimo galutinio rezultato suformavimui (Dredge, 2009; Provan 2001, 2007).

**Turizmo planavimas.** Daugelyje šalių savivaldybės savarankiškai planuoja turizmo plėtrą. Paprastai kuriamos ilgalaikės strategijos, programos, planai, atitinkantys nacionalinius strateginius turizmo plėtros tikslus ir vystomas turizmo politikos kryptis. Turizmo planavimas ir politikos formavimas vietiniame lygmenyje negali būti izoliuotas ar atskirtas nuo bendro nacionalinio konteksto. D. Dredge (2003) atkreipė dėmesį, kad nacionalinių, regioninių ir vietinių interesų suderinimas yra vienas esminių iššūkių turizmo planavime ir savivaldybių valdymo lygmenyje. *Preskriptyvinis* (nustatytinis) (angl. *prescriptive*) strategijos formavimo požiūris, kuriam būdinga iš anksto suformuluoti galutinius tikslus ir sprendimus, prieš strategijos įgyvendinimą – yra turizmo planavimo ir politikos formavimo praeities požiūris, praradęs aktualumą viešajame valdyme (Dredge, 2006). Naujojo požiūrio šalininkai teigia, kad turizmo valdymas vietiniame lygmenyje, turi būti paremtas besikeičiančia turizmo strategija, kurioje atsispindi to laikotarpio sąlygos, besikeičiantys vietinių gyventojų poreikiai ir įvairūs renginiai (Hall, 2000; Healey 1998).

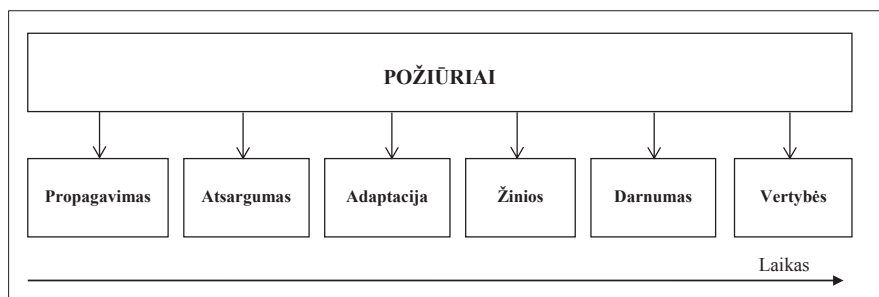
**Vietinės valdžios indėlis.** Vietinio lygmens valdymas ir savivaldos įtraukimas į darnaus turizmo vystymą, įvardijamas kaip vienas esminių naujojo viešojo valdymo uždavinių. Čia svarbūs keli aspektai, apjungiantys kompromiso ir harmonijos paiešką tarp gamtinės aplinkos išsaugojimo, turistų srautų skatinimo ir vietinės bendruomenės poreikių: vietinės valdžios iniciatyvos, viešoji ir privati partnerystė, planavimas ir turistų srautų valdymas. Planuojant ir skatinant turizmo veiklą, miestai ir gyvenamosios vietovės yra svarbiausi administraciniai vienetai, vietos, kur tiesiogiai jaučiamas ekonominis, ekologinis, kultūrinis, teigiamas ir neigiamas poveikis (Fennell, 1990; Ashworth, 1992; Čeigis, 2005).

Plėtodamos turizmo veiklą vietiniame lygmenyje savivaldybės susiduria su turizmo sektoriaus problematika, kurią reikia spręsti. Viena didžiausių problemų yra turizmo veiklos priklausomybė nuo sezono arba, kitaip tariant, *turizmo sezoniškumo problema*, kuri neigiamai veikia darbo rinką, turizmo paslaugų tiekėjų veiklos planavimą ir investicijas. Taip pat savivaldybėms dažnai būdingos problemos, susijusios su finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu rinkodarai, reklamai (dalyvavimas tarptautinėse parodose, mugėse, verslo misijose, reklamos kampanijų organizavimas), bendradarbiavimu su kitomis savivaldybėmis, regionais ar nacionalinio lygmens organizacijomis, alternatyvių turizmo rūšių propagavimu, kultūrinių renginių organizavimu, viešinimu bei infrastruktūros plėtra (Andriotis, 2002). Todėl siekiant spręsti turizmo valdymo problemas, didinti konkurencingumą ir žinomumą, dažnai taikoma *viešoji ir privačioji partnerystė* bei *regioninis bendradarbiavimas*. Kaimyninės savivaldybės bendradarbiauja, siekdamos pritraukti daugiau turistų, pasiūlydamos daugiau paslaugų ir pramogų. Į tokią bendradarbiavimą paprastai

be savivaldybių, turizmo informacijos centrų, gali būti įtraukiamos turizmo agentūros, rinkodarinės kampanijos, kurios dalyvauja turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesuose (Cox, Wray, 2011). Formuojant turizmo politiką regioniniame lygmenyje ypač svarbu suderinti turizmo politikos formavimo filosofinius aspektus, kurie gali turėti įtakos sutarimui dėl bendrų principų ir vertybių sutarimo tarp atskirų savivaldybių išryškinant turizmo svarbą ir naudą visuomenei (Armaitienė, Zacharčenko, 2012).

### 1.2.3. Vertikalių ir horizontalių ryšių sąveika turizmo valdymo procese

Iki šiol kyla nemažai nesutarimų tarp mokslininkų ir politikos formuotojų dėl turizmo planavimo ir vystymo, dėl skirtingų vertybinių nuostatų ir pasaulėžiūros, kurių pasekmė – skirtingas pasaulėvaizdis. Nacionalinių, regioninių ir vietinių interesų suderinimas arba sinergija yra vienas esminių iššūkių turizmo valdyme. Turizmas kaip veikla, kaip ekonominis ir socialinis fenomenas, nėra apsaugotas nuo socialinių debatų. Siekdamas susisteminti šiuos konceptualius nesutarimus Jafari (2001) pasiūlė išskirti keturis esminius požiūrius, kuriuos Macbeth (2005) papildė dar dviem (3 pav.). Šie požiūriai nėra ideologiniai, tačiau padeda geriau suprasti skirtingą požiūrį į turizmą tarp skirtingų interesų grupių įvairiuose valdymo lygmenyse, iš to kylančius nesutarimus ir jų kilmės šaltinius.



3 pav. Turizmo politikos formavimo ir planavimo požiūriai (pagal Jafari, 2001; Macbeth, 2005)

Ankstesni tyrimai ir požiūris į turizmą, kaip į plėtojimo strategiją, buvo paremti turizmo neigiamu poveikiu ar keliama pavojumi. Viena vertus, buvo tikima, kad turizmas daro labai teigiamą poveikį, generuoja pajamas, tačiau buvo neįvertintas galimas neigiamas poveikis gamtinei ar socialinei aplinkai. Pagal pateiktą schemą, *pirmasis* požiūris (3 pav.) į turizmo plėtojamą apibūdinamas kaip skatinimas, propagavimas (angl. *advocacy*) arba turizmo vystymas „bet kokia kaina“. Šio požiūrio kritikai, akcentavo, jog į turizmo plėtojamą turi būti žiūrima ne tik pozityviai, bet ir bandoma įvertinti galimą pavojų kultūrinei, gamtinei ir socialinei aplinkai. Taip susiformavo *antrasis* požiūris, vadinamas atsargiuoju požiūriu (angl. *cautionary*). Pirmieji du paminėtieji ir jų tarpusavio konfliktas suformavo *trečiąjį* požiūrį – adaptaciją (angl. *adaptancy*). Šiam požiūriui būdingos alternatyvios turizmo formos, kuriomis siekiama reaguoti į vietinės bendruomenės poreikius, t. y. į turizmo valdymo procesą įtraukiama vietinė bendruomenė. *Ketvirtasis* požiūris – žinios (angl. *knowledge*), suprantamos kaip moksliskai pagrįstos ir objektyvios tikrovės apie turizmo sektorių supratimas, kuris padeda geriau suprasti supančią aplinką. Besibaigiant XX a.,

darnios plėtros koncepcija tapo pamatiniu visų sričių principu, kuris padarė didžiulę įtaką analizuojant ir planuojant turizmo sektoriaus vystymą. Darnusis turizmas tapo dominuojančia paradigma ir Macbeth (2005) jį išskyrė naujuoju *penktuoju* požiūriu į turizmą. Tačiau šios koncepcijos išskyrimas dar reikalauja naujų ir detalių tyrimų, kurie įvertintų keturių dimensijų, veikiančių turizmo valdymą, sinergiją: gamtinę, kultūrinę, socialinę ir ekonominę aplinką (Hardy et al., 2002). Priešingai nei Jafari (2001), kuris žinias grindžia mokslu ir objektyvumu, Macbeth (2005) teigia, kad žinios, tuo pačiu ir sprendimai dėl politikos formavimo kryptį, planavimo ir vystymo, yra grindžiamos vertybėmis. Autorius teigia, kad nesvarbu, kiek mokslinių tyrimų ar įrodymų yra, galutinis sprendimas dėl prioritetų ir vystymo kryptį priimamas atsižvelgiant į vertybes ir nuostatas. Tokiu būdu buvo išskirtas *šeštasis* požiūris, paremtas vertybėmis arba etika. Vertybėmis grįstas turizmo politikos ir planavimo formavimo požiūris, kur svarbu įvertinti etinius ir moralinius motyvus, svarstant apie turizmą kaip sudėtinę gamtinės, kultūrinės, ekonominės ir socialinės aplinkos sistemos visumą (Teo, 2002; Holden, 2003). Taigi šiuo metu visuose valdymo lygmenyse turizmo planavimas vykdomas atsižvelgiant į turizmo poveikį aplinkai bei visuomenei, didesnis dėmesys skiriamas vietinei, regioninei valdžiai ir turizmo verslo interesams, t. y. valdžia, plėtodama turizmą, didelį dėmesį skiria socialiniams bei aplinkos apsaugos aspektams arba balanso, sinergijos paieškos tarp turizmo teikiamos ekonominės naudos, ekologijos ir poveikio vietinei bendruomenei. Taip pat svarbu akcentuoti, kad susiformavo vertybėmis, etinėmis nuostatomis grįsto planavimo ir politikos formavimo požiūris.

#### 1.2.4. Turizmo potencialo turistinių vietovių valdymui vertinimas

Patrauklumas turizmui arba tam tikros turistinės vietovės potencialas svarbus plėtojant turizmo veiklą ir organizuojant turizmo valdymo procesą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Vienas svarbiausių aspektų, kuriuos valdžia turėtų įvertinti analizuodama turistinės vietovės potencialą ir siekdama efektyviai planuoti investicijas, yra turistinės vietovės konkurencingumas. Iškiriami turistinių vietovių potencialo vertinimo elementai ir charakteristikos, kurie susiję su turistinės vietovės turizmo ištekiais, jų pritaikymu arba išvystymo lygiu ir turizmo valdymu (4 lentelė).

4 lentelė. Turistinių vietovių potencialo vertinimo elementai ir charakteristikos

Pagrindiniai turistinių vietovių potencialo vertinimo elementai	Pagrindinės turistinių vietovių potencialo ypatybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktūra</li> <li>• Pramogos</li> <li>• Transportas</li> <li>• Apygyvendinimo paslaugos</li> <li>• Turizmo valdymas</li> <li>• Turizmo planavimas</li> <li>• Turizmo rinkodara</li> <li>• Įvaizdis</li> <li>• Vietovės konkurencingumas</li> <li>• Vietovės administracinės ar geografinės ribos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamiškumas</li> <li>• Pasiūla pagal paklausą</li> <li>• Teigiamas ir neigiamas poveikis</li> <li>• Turisto požiūris</li> <li>• Bent viena nakvynė</li> <li>• Bendradarbiavimas</li> <li>• Partnerystė</li> <li>• Bendruomenių vaidmuo</li> <li>• Darni plėtra</li> <li>• Kompleksiškumas</li> </ul>

Šaltinis: (Cooper, 1998; Presenza, 2005; Glover, Dalton, 2005).

Pagrindiniai turistinių vietovių potencialo vertinimo *elementai* yra svarbūs norint įvertinti tam tikros vietovės turizmo plėtros galimybes, nustatyti investicijų ir plėtros prioritetus. Mokslinėje literatūroje išskiriami turistinių vietovių potencialo vertinimo elementai apima turizmo paslaugas (transporto, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų, kt.) ir produktus, infrastruktūrą, turistinės vietovės valdymą, turizmo rinkodaros ir įvaizdžio formavimą bei vieną svarbiausių – turistinės vietovės konkurencingumo vertinimą, kuris apima visus išvardintus elementus (4 lentelė) (Presenza, 2005; Glover, Dalton, 2005).

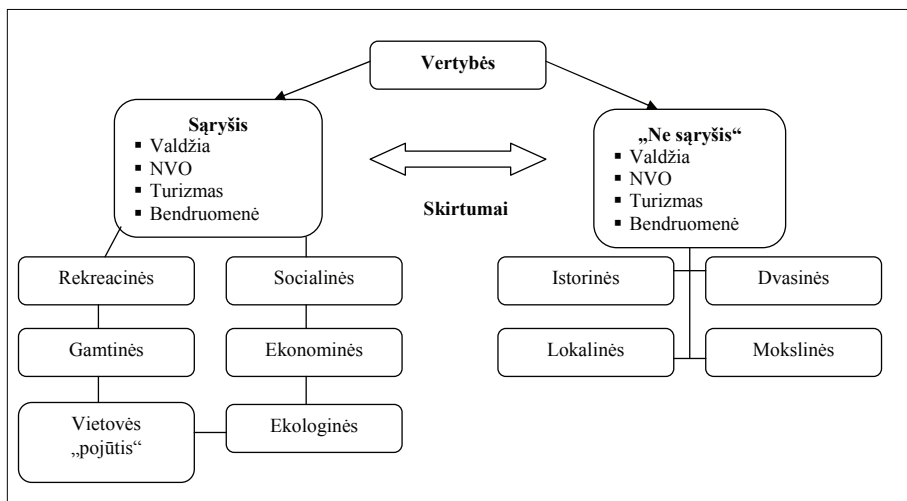
Pagrindinės turistinių vietovių potencialo *charakteristikos* yra susijusios su turistinės vietovės dinamiškumu arba pokyčiais, kurie vyksta dėl kintančių išorinių ir vidinių veiksnių, turistinėje vietovėje pasiūla turėtų būti formuojama pagal paklausą, o ne atvirksčiai (Cooper, 1998; Presenza, 2005). Turistinėje vietovėje visuomet jaučiamas teigiamas ir neigiamas turizmo poveikis, turistinės vietovės vystymuisi svarbus turisto požiūris, jis turėtų ten praleisti bent vieną naktį, turistinėje vietovėje turi vykti bendradarbiavimas ir partnerystė tarp vietinės valdžios, bendruomenės ir verslo, įtraukiant ir kitas susijusias veiklas, kurios reikalingos turistams (mažmeninės prekybos, laisvalaikio ir pramogų organizatorių, kt.), taip pat turistinė vietovė turėtų būti formuojama taikant darnios plėtros principus ir įvertinant turizmo veiklos kompleksiskumą. Todėl galima teigti, kad turistinių vietovių valdymas priklauso nuo įvardintų turistinių vietovių skiriamųjų ypatybių, jų sąveikos bei valdžios gebėjimų valdyti išorinius ir vidinius veiksnius turistinėje vietovėje.

### 1.2.5. Turizmo kompleksiskumo poveikis turizmo valdymo sistemai

Siekiant geriau suprasti turizmo valdymo sistemą ir spręsti esmines problemas, ypač susijusias su darnios plėtros principų įgyvendinimu, kompleksinis požiūris padeda ieškoti alternatyvių paradigmų turizmo formavimui. Taip pat svarbu įvertinti turizmo dinamiškumą ir nuolatinis pokyčius, kurie kartais gali būti neprognozuojami. Šiuos procesus suvaldyti nėra lengva, o turizmo sistemą priversti veikti darniai taip pat yra labai sudėtingas ir ilgalaikis procesas, reikalaujantis kompleksinio požiūrio įgyvendinimo ir sinergijos.

*Kompleksiskumas* yra siejamas su *chaos teorija* ir taikomas įvairiose mokslo srityse, tokiose kaip fizika, matematika, ekologija, astronomija, ekonomika ir socialiniai mokslai. Turizmo kompleksinė sistema yra paremta įvairių suinteresuotų pusių tarpusavio ryšiais, sinergija ir interesų derinimu atsižvelgiant į politinius, gamtinius, ekonominius, socialinius ir kultūrinius aspektus. Siekiant tinkamai organizuoti turizmo planavimo ir sprendimų priėmimo procesą, būtina aiškiai identifikuoti skirtingų dalyvių tarpusavio sąryšį, vertybes, lūkesčius ir problematiką. Kompleksinis požiūris vis dažniau nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, kuris keičia iki tol vyravusį *redukcionalistinį* požiūrį, pasižymintį sudėtingų procesų skaidymu ir izoliavimu nuo visumos. Turizmo kompleksiskumo požiūriu žmonės yra gamtos ir kultūros dalis, kur ekonominiai aspektai yra gana svarbūs ir gali būti suderinti su darnia plėtra, o ne atvirksčiai, kai gamta (ar ekologija) yra aukščiau žmogaus poreikių. Šiuos ryšius iliustruoja 4 pav. pateikta schema, kurioje atskleistos dešimt vertybių, būdingų turizmo valdymo sistemos dalyviams. Svarbiausiomis iš jų laikomos socialinės, ekonominės, ekologinės vertybės, turistinės vietovės „pojūtis“ (angl. *Sence of Place*) bei gamtiniai ir rekreaciniai ištekliai, dėl kurių dažniausiai sutaria visi turizmo valdymo sistemos dalyviai (valdžia, NVO, vietinė bendruomenė ir turizmo verslas (McDonald, 2009)). Daugiausiai nesutarimų arba „ne sąryšis“ ir skirtingi požiūriai tarp turizmo

valdymo sistemos dalyvių pastebimi, kai reikia suderinti interesus dėl istorinių, dvasinių, mokslinių ar lokalinių (vietinių) vertybių, nuostatų.



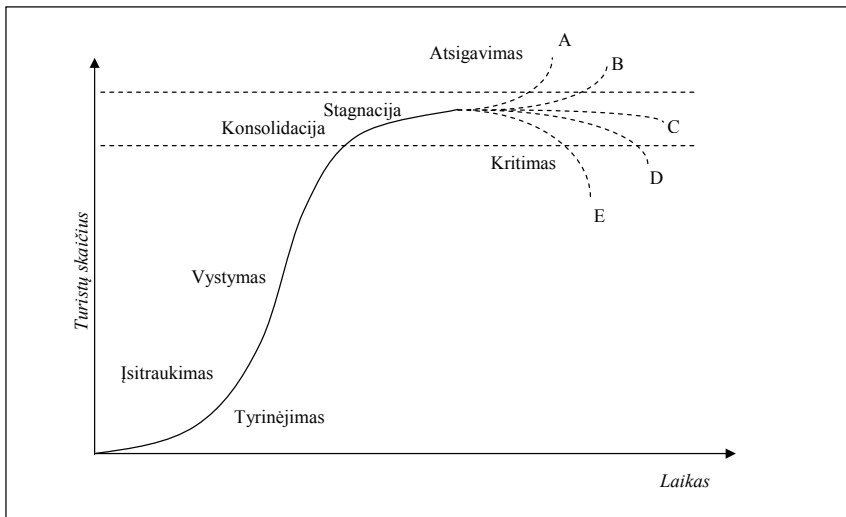
4 pav. Suinteresuotų pusių vertybių sąryšis ir „ne sąryšis“ turizmo valdymo sistemoje (pagal McDonald, 2009, p. 467)

Taigi nepaisant turizmo teigiamo poveikio, esminiai turizmo neigiamo poveikio aspektai yra susiję su turizmo kompleksišku ir interesų nesuderinamumu įvairiuose valdymo lygmenyse. Turizmo neigiamo poveikio aspektai, tokie kaip nusikalstamumas, socialinio konflikto augimas, vertybių kaita, vietinių išteklių degradacija, pradėti intensyviai nagrinėti praėjusio dešimtmečio antroje pusėje, prasidėjus masinio turizmo epochai. Tačiau tuo pačiu laikotarpiu išryškėjo ir kita tyrimų kryptis, kuri pabrėžė teigiamas turizmo vystymo puses aplinkos išsaugojimui, vietinių amatų ir tradicijų puoselėjimui, užimtumo didėjimui ir pan. (Yang et al., 2013).

Nagrinėjant turizmo kompleksiško problematiką, suinteresuotų pusių vertybių, interesų derinimą, turizmo teigiamą ir neigiamą poveikį, ypač svarbi turizmo valdymo ir vietinės bendruomenės sąveika. Dažnai turizmo veikla sukelia tam tikrų padarinių, pvz., tokių kaip socialinė įtampa turistinėje vietovėje. Pagrindiniai faktoriai, lemiantys socialinę įtampą dėl neigiamo turizmo poveikio tam tikrose bendruomenėse, yra tokie kaip pačios bendruomenės prigimtis, jos lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, bendruomenės dydis lyginant su atvykstančių turistų srautais, bendruomenės priklausomybė nuo turizmo bei ekonominio vietovės išvystymo lygio (Yang et al., 2013). Ryan et al. (2011) siūlo atsižvelgti į šiuos aspektus vertinant turizmo ekonominį poveikį: turizmo formavimo specifiką turistinėje vietovėje, ekonominę jos išvystymo lygį, turizmo infrastruktūros išvystymą, paslaugų ir pramogų teikimo pobūdį ir patrauklumą, turistų tipus, vietinės valdžios indėlį turizmo valdymo procese. Mokslininkai skiria tris konfliktų rūšis: socialinis, kultūrinis ir ekonominis (Robbinson, 1999; Toops, 1992; Shepherd, 2011; Wang et al., 2012; McIntosh, 2004), kurie dažniausiai vyksta trimis kryptimis:

- Tarp žemės savininkų ir užsienio investuotojų.
- Tarp etninės bendruomenės ir turizmo paslaugų teikėjų (ypač ne vietinių).
- Tarp turistų ir vietinių gyventojų, dėl ribotų turistinių išteklių ar ekstensyvaus jų naudojimo (Yang et al., 2013).

Kultūrinis konfliktas pasireiškia tarp turizmo sektoriaus ir vietinės bendruomenės dėl turizmo išteklių naudojimo, vietinės kultūros specifikos ar bendruomenės priklausomybės nuo turizmo veiklos (Robbinson, 1999). Tačiau dažniausiai kyla konfliktas dėl turizmo ekonominio poveikio, nes ne visos interesų grupės gauna tiesioginę ekonominę naudą iš turizmo veiklos tam tikroje vietovėje. Šis aspektas yra įvardijamas kaip viena esminių tokio konflikto susiformavimo sąlygų (Wang et al., 2012).

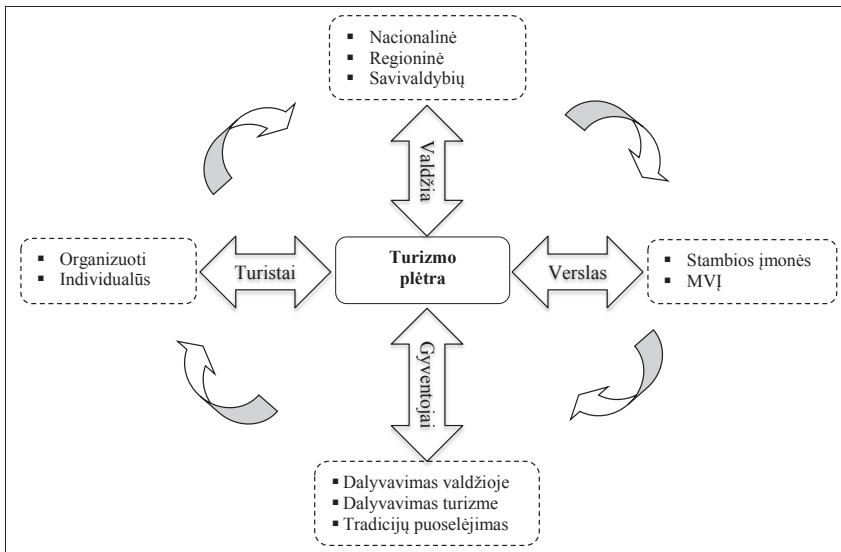


5 pav. Turistinės vietovės evoliucija (Butler, 1980)

Turizmo plėtros intensyvumas ir socialinis poveikis gali keistis priklausomai nuo laiko ir turistų srautų dinamikos. Kaip pavaizduota turistinės vietovės evoliucijos modelyje (5 pav.), dėl augančių turistų srautų ir stiprėjančio turizmo poveikio gali įvykti turizmo paklausos ir pasiūlos pokyčiai tam tikroje turistinėje vietovėje. Išskirti septyni hipotetiniai turistinės vietovės vystymosi etapai. Pirminėje turistinės vietovės vystymosi stadijoje būdingi maži turistų srautai, maža turizmo paslaugų pasiūla (*tyrinėjimo etapas*). Augant turistų srautams, daugėja teikiamų paslaugų, susiformuoja vadinamasis *įsitraukimo etapas*. *Vystymosi* etape vietovė jau pozicionuojama kaip turizmui patraukli vietovė. Išaugus turistų srautams, pajamos iš turizmo sudaro ženkliai dalį pajamų, stengiamasi ilginti turistinį sezoną (*konsolidacijos etapas*). Po konsolidacijos, pasiekiamas turistų srautų pikas, turistinė vietovė tampa „masinio turizmo“ vieta, būdingos socialinės ir ekologinės problemos, turistinėje vietovėje prasideda *stagnacijos etapas*. Po stagnacijos etapo galimi du scenarijai: vienu atveju turistinė vietovė tampa nebeįdomi, nebelankoma ir nebepajėgi konkuruoti su naujais turizmo traukos centrais (*kritimo etapas*, C, D, E) arba gali toliau vystytis, jeigu

atnaujinamas vietovės patrauklumas (*atsigavimo etapas, A, B*) (Butler, 1980; Hall, 2007). Siekiant efektyviai planuoti turizmo veiklą, būtinas darnios plėtros požiūris, kitaip tariant, balansas ir sinergija tarp turizmo skatinimo ir socialinio, ekonominio, kultūrinio poveikio suinteresuotoms pusėms (valdžiai, vietiniams gyventojams, turizmo verslui, turistams). Keturios minėtosios suinteresuotos pusės yra laikomos pagrindinėmis grupėmis arba jėgomis, darančiomis įtaką turizmo formavimui įvairiuose lygmenyse (6 pav.). Visos grupės turi skirtingus interesus ir veikia skirtingais motyvais:

- Verslas siekia ekonominės naudos.
- Valdžia plėtodama turizmą siekia derinti turizmo išteklių panaudojimą su ekonomine nauda ir visuomenės poreikiais.
- Turistų motyvaciją veikia daug įvairių faktorių.



6 pav. Keturių jėgų (grupių) poveikis turizmo vystymui (adaptuota pagal Yang et al., 2013)

Vietiniai gyventojai dažniausiai mažai įtraukiami į turizmo valdymą, todėl pasižymi abejingumu arba priešišku (Yang et al., 2013). Pagrindinės įtampos tarp vietinių gyventojų ir turizmo sektoriaus kyla dėl individų asmeninių nuostatų ar pasaulėžiūros skirtumų, t. y. *socialinio* arba *personalinio* pobūdžio įtampos (Yang et al., 2013; Wang et al., 2012). Siekiant spręsti susiformavusias problemas ir mažinti neigiamą sociokultūrinį poveikį, svarbu identifikuoti, kuriame etape pasireiškia socialinė įtampa, bei atlikti kiekybinį ir kokybinį vertinimą (Žilinskas, 2011).

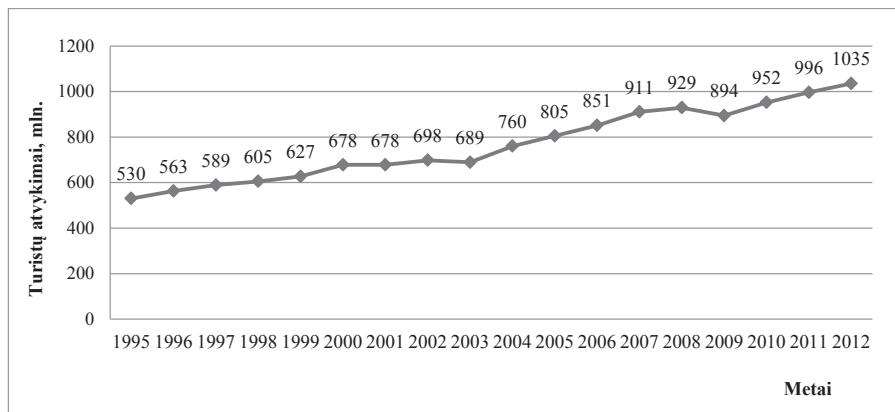
Mokslinėje literatūroje diskutuojama, kad vietinė bendruomenė yra socialinis pranašumas arba, kitaip tariant, *socialinis kapitalas* (angl. *Social capital*), kurio indėlis labai svarbus plėtojant tam tikras veiklas. Be socialinio kapitalo dar išskiriamas ir politinis bei kultūrinis kapitalas, kurie vietinėje bendruomenėje yra susiję glaudžiais tarpusavy ryšiais visuose lygmenyse tarp vietinės valdžios organizacijų, bendruomenės ir šeimos (Macbeth,

Carson ir Northcote, 2005; Pavlovich, 2001). Siekiant įgyvendinti naujojo viešojo valdymo principus, reikėtų sustiprinti bendruomenių vaidmenį ir sinergiją tarp skirtingų interesų grupių, nes pagrindiniai naujojo viešojo valdymo ramsčiai visuose turizmo valdymo lygmenyse yra rinkos ekonomika, pilietinė visuomenė ir valdžia (visuose lygmenyse). Tačiau iki šiol didžiausiu iššūkiu išlieka suinteresuotų pusių gebėjimas palaikyti gerus tarpusavio santykius ir užtikrinti sąveiką.

### 1.3. Turizmo valdymo problematika ir tendencijos

#### 1.3.1. Turizmo srautų augimo dinamika

XXI a. gali būti vadinamas kelionių amžiumi, nes pagal PTO duomenis 2012 m. po pasaulį keliavo iki šiol didžiausias skaičius turistų – 1,035 mlrd. turistų. Per pastaruosius septyniolika metų (nuo 1995 m. iki 2012 m.) turistų skaičius pasaulyje išaugo maždaug du kartus ir beveik kasmet išlaikomos augimo tendencijos (7 pav.). Kelionių ir turizmo sektorius nuolat keičiasi, o noras keliauti vis labiau auga. Euro RSCG Worldwide (2010) atliktoje apklausoje 95 proc. respondentų (apklausti Didžiosios Britanijos, Prancūzijos, Vokietijos, JAV gyventojai – 30 proc. socialinių tinklų vartotojų) paminėjo, kad „jeigu turėčiau laiko ir pinigų, keliačiau daug dažniau“.



Šaltinis: World Tourism Organization (UNWTO), 2013.

7 pav. Turistų skaičiaus dinamika pasaulyje 1995-2012 m.

Kaip teigia Gražulis, Žuromskaitė (2011), iki šiol pasigendama detalesnių mokslinių tyrimų, kuriose būtų analizuojama turistų motyvacijos keliauti priklausomybė nuo rasės, kultūros, religijos ar politinių pažiūrų ar gyvenamosios vietovės (miesto, kaimo). Tačiau autoriai pastebi, kad turistai vis dažniau renkasi „švelnųjį“ turizmą, paremtą darnaus vystymo turizmo idėja, kas skatina turistus prioritetą teikti pažinimui ir edukacijai, o ne pasyviai poilsiui prie jūros.

PTO prognozuoja (2011), kad iki 2030 m. turizmo įtaka pasaulyje dar labiau sustiprės ir ims keliauti dar daugiau turistų – 1,8 mlrd.. Šiuo metu turizmas pasaulyje generuoja apie

5 proc. pasaulio BVP, kas 12-ta darbo vieta sukuriama turizmo sektoriuje, o turizmo paslaugų eksportas yra viena svarbiausių eksporto rūšių daugelyje pasaulio valstybių. Turizmo sektoriaus perspektyvos ir pagrindinės plėtros kryptys (ekonominis augimas, socialinė gerovė ir darni plėtra), turėtų būti nustatytos valstybių prioritetuose, kurių įgyvendinimas siejamas su šalies konkurencingumo didinimu, atsakingo verslo modelių kūrimu ir įgyvendinimu bei viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimu.

### 1.3.2. Darnaus turizmo įgyvendinimo problematika

Darnaus turizmo plėtra – vienas pagrindinių šio šimtmečio turizmo sektoriaus plėtros iššūkių ir prielaidų, norint išlaikyti konkurencingumą tarptautinėje turizmo rinkoje. Darnumas tapo nauja paradigma ir „madingu“ žodžiu dar XX a. paskutiniame dešimtmetyje ir tuo laikotarpiu buvo suprantamas kaip balansas tarp ekonominės veiklos ir ekologijos. Buvo akcentuojama, kad siekiant įgyvendinti darnumo principus, svarbu ne tik akcentuoti darnumą, kaip to meto naujajį iššūkį, bet iš esmės keisti požiūrį į valdymą. Darnaus turizmo valdymas turėtų būti paremtas suinteresuotų pusių partnerystėje, integracija ir ekologija (Godfrey, 1998).

Sąvokos darnusis turizmas (angl. *Sustainable*), gamtinis turizmas (angl. *Nature-based*) ir ekoturizmas (angl. *Ecotourism*) yra dažnai vartojamos kaip sinonimai, tačiau yra keletas esminių skirtumų tarp šių turizmo rūšių. Darnusis turizmas gali būti suprantamas kaip horizontalusis prioritetas turizmo sektoriuje, t. y. jis apima visas įmanomas turizmo rūšis ir formas. Kitos dvi turizmo rūšys, gamtinis ir ekoturizmas, yra kur kas siauresnės sąvokos, susijusios su tam tikra turistų patirtimi ir emocijomis, kurias sukelia buvimas gamtinėje aplinkoje. Bet kokia veikla ar patirtis (rekreacinė, tyrinėjimas, nuotykių), paremta darnumo principais ir vykstanti gamtinėje aplinkoje, gali būti traktuojama kaip gamtinis turizmas. Tuo tarpu ekologinio turizmo samprata iki šiol nėra iki galo aiški ir mokslininkai įvairiai apibūdina šią turizmo rūšį. PTO ekologinį turizmą laiko darniojo turizmo sudedamąja dalimi ir į jo ribas įtraukia dalykinį, poilsinį, kaimo, gamtinį ir kultūrinį turizmą (UNWTO, 2005).

Darnaus turizmo apibūdinimui ir požiūriui taikomi įvairūs sinonimai, kurie sutinkami mokslinėje literatūroje, pvz., „minkštas“, „post-industrinis“, alternatyvus, atsakingas, atitinkamas, žalias, kaimiškas, mažo poveikio, „eko“ ar paremtas natūraliais ištekliais (Krippendorf, 1982; Godfrey, 1998; Haywood, 1988; Bramwell, 1991; Fennell, Eagles, 1990; Ashworth, 1992; Shortt, 1994; Butler, 1989; Wheeler, 1991; Orams, 1995, 1997). Darnusis turizmas yra siejamas su vadinamosios žaliosios ekonomikos (angl. *green economy*) ar žaliojo turizmo (angl. *green tourism*) plėtra. Kosolapov (2005) akcentuoja, kad plačiai vartojami sinonimiški terminai tvarus arba tausūs, žaliojo turizmas, reiškia tokias turizmo rūšis, kai naudojamos technologijos, darančios minimalią įtaką aplinkai. Nepaisant to, darnusis turizmas ne visada gali būti laikomas ekologišku todėl, kad ekologiškos technologijos gali būti panaudotos ir viešbučių versle dideliuose miestuose ir netgi oro transporte.

XXI a. visos minimos turizmo rūšys turėtų būti plėtojamos darnaus turizmo kontekste, kitaip tariant, nedarnaus turizmo turėtų nelikti, o ekologinis turizmas turėtų tapti viena svarbiausių ir populiariausių turizmo rūšių tarp įvairių šalių keliautojų, kurie vadovautųsi atsakingo turizmo principais. Todėl plėtojant ekologinį turizmą, svarbiausia saugoti gam-

tines teritorijas per turizmą, o plėtojant darnųjį turizmą, visą turizmo sektorių paversti aplinkai draugišku sektoriumi (Drumm, Moore, 2005). Kaip teigia Čeigis et al. (2005), darna kaip universalus empirinis fenomenas formuojasi palaipsniui ir ilgainiui nuo dviejų dimensijų darnos – ekonomikos ir aplinkos – perėjo į keturių dimensijų darną, kuri be minėtųjų dar apima socialinę bei politinę ar institucinę. Daroma prielaida, kad ateityje darnios plėtros koncepcija taps dar sudėtingesniu ir sunkiau valdomu reiškiniu, apimančiu vis daugiau aplinkos dimensijų, taip pat visose valdymo veiklose teks įvertinti vis daugiau veiksmų bei taikyti sisteminių požiūrį (Čeigis et al., 2005). Tačiau iki šiol trūksta sisteminio arba kompleksinio požiūrio į darnios plėtros reiškinių mokslinį pažinimą, nes vyrauja fragmentiškumas kalbant apie tam tikros aplinkos – socialinės, ekonominės, ekologinės ar technologinės – suvokimą nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyse (Melnikas, 2011).

Per pastaruosius pora dešimtmečių, darnaus ir ekologinio turizmo koncepcija įgijo normatyvinį diskursą visuose valdymo lygmenyse (tarptautiniame, nacionaliniame, regioniniame, vietiniame), t. y. teisės aktuose, strateginiuose planavimo dokumentuose akcentuojama gamtinės aplinkos išsaugojimo svarba, o ekonominė, socialinė plėtra siejama su darnios plėtros principais. Tačiau mokslinėje literatūroje (Bramwell, Lane, 2009; Urbanskienės ir Ligeikienės, 1999; Jagminas, Paulauskienė, 2010; Labanauskaitė, 2011) diskutuojama, kad nepaisant darnaus turizmo svarbos, darnios plėtros principų įgyvendinimas praktikoje kol kas yra mažas. Darnaus turizmo rezultatų galima pasiekti, tačiau pagrindinė problema, būdinga daugeliui šalių, yra ta, kad turizmas – ekonominė veikla, kuri, pirmiausiai, orientuota į darbo vietų kūrimą, ekonominį augimą, pajamų generavimą. Tuo tarpu darni plėtra – ilgalaikis procesas, reikalaujantis papildomų finansinių išteklių, todėl darnios turizmo plėtros principai kol kas išreikšti silpnai. Be to šalių vyriausybės būdingi 3-5 m. kadencijos ciklai ir orientacija į trumpalaikius, o ne į ilgalaikius rezultatus, o visuomenė taip pat kol kas nėra įsisąmoninusi darnios plėtros principų svarbos ir būtinybės (Bramwell, Lane, 2009). Taigi darni plėtra reikalauja požiūrio, pokyčių ir investicijų – visus juos sunku pasiekti per trumpą laiką.

Vienas iš esminių darnaus turizmo formavimo principų – ilgalaikis turizmo planavimas. Kaip teigė Pearce (1989), neplanuota, nekontroliuojama turizmo plėtra gali sunaikinti turistinius išteklius, kurių pagrindu turizmas plėtojamas. Turizmo planavimas – suprantamas kaip integruota veikla, apimanti ekonominius, socialinius, aplinkos komponentus ir paremta tyrimais, lyginamąja analize, siekiant optimizuoti visuomenės gerovės ir aplinkos kokybės potencialo panaudojimą (Getz, 1987; Jagminas, Paulauskienė, 2010).

Darnaus turizmo plėtojimas savivaldybių valdymo lygmenyje – įvardinamas kaip vienas svarbiausių naujojo viešojo valdymo uždavinių. Paminėtini keli aspektai, apjungiantys kompromiso ir sinergijos paiešką tarp gamtinės aplinkos išsaugojimo, turistų srautų skatinimo ir vietinės bendruomenės poreikių, t. y. vietinės valdžios iniciatyvos, viešoji ir privačioji partnerystė, planavimas ir turistų srautų valdymas. Miestai ir gyvenamosios vietovės yra svarbiausi administraciniai vienetai planuojant ir skatinant turizmo veiklą, nes būtent juose kuriamos darbo vietos, vietiniai gyventojai susiduria su turistais, tiesiogiai jaučiamas ekonominis, ekologinis ir kultūrinis poveikis (teigiamas ir neigiamas) (Godfrey, 1998; Fennell, Eagles, 1990; Ashworth, 1992).

Siekdamos įgyvendinti darnaus turizmo principus savivaldybės prieš planavimo procesą dažnai neatlieka planavimo sistemos monitoringo ir vertinimo, per mažai dėmesio skiria verslo įtraukimui, o per daug gamtinių ir kultūrinių išteklių apsaugai. Taip pat

pastebėta, kad vietinio lygmens specialistų kompetencijos turizmo srityje yra menkos, todėl dažniausiai planavimo procesą vykdo konsultacinės kompanijos, kurių nuomone pasikliaunama. Turizmo plėtra savivaldybių lygmenyje yra siejama su turizmo skatinimu, turistų srautų didinimu, pamirštant darnios plėtros principų įgyvendinimą. Taip pat dažnai stebimas nesuskalbėjimas tarp šių valdymo lygmenų, kas užkertą kelią bet kokio plano įgyvendinimui. Norint pašalinti šiuos trūkumus, būtinas aiškus atsakomybių tarp suinteresuotų pusių pasiskirstymas, įtraukimas į turizmo valdymo procesą ir geranoriškas bendradarbiavimas (Burns, Sancho, 2003).

Taigi, iki šiol darnaus turizmo įgyvendinimas savivaldybių lygmenyje išlieka problemiškas ir menkas dėl jau minėtų priežasčių: teigiamo turizmo ekonominio poveikio, nepakankamos finansinės paramos, orientacijos į trumpalaikius, o ne į ilgalaikius rezultatus bei vietinės valdžios, verslo ir visuomenės įsisaugojimo apie darnios plėtros principų svarbą ir būtinybę, stoka.

### 1.3.3. Socialinės medijos poveikis turizmo valdymo sistemai

Mokslinėje literatūroje (Parra-Lopez et al., 2011; Leung et al., 2013; Kotler, 2006; Huang et al., 2011, Leung et al., 2013) diskutuojama, kad socialinė medija (*facebook, twitter, google+, youtube, instagram, pinterest, vkontakte, kt.*) ir „Web 2.0“ interneto svetainės esančios aplikacijos vadinamos dabartinėmis „mega“ tendencijomis, kurios labiausiai keičia turizmo valdymo sistemą ir yra svarbus turizmo konkurencingumo veiksnys. Pastaraisiais metais stebimas staigus socialinės medijos ir naujų technologijų panaudojimo populiarėjimas tarp turistų ir turizmo paslaugų tiekėjų, pamažu keičiantis statiškas ir tradicines interneto svetaines (Parra-Lopez et al., 2011).

Socialinės medijos poveikis keliautojų motyvacijai ir apsisprendimui dėl kelionės tikslo (angl. *Destination*) plačiai nagrinėjamas įvairiuose mokslo darbuose. Pastaraisiais metais išryškėjo dvi socialinės medijos mokslinių tyrimų kryptys, apimančios vartotojų (turistų) elgsenos ir turizmo paslaugų teikėjų analizę. Kaip teigia Leung ir kt. (2013), vartotojų elgseną analizuojančios mokslinės studijos orientuotos į socialinės medijos poveikį turistų kelionės planavimui, o analizuojant paslaugų teikėjus, koncentruojamasi į turizmo paslaugų ir produktų skatinimo, rinkodaros bei analizės funkcijas.

Ilgą laiką turizmo sektoriui buvo būdingas ribotumas dėl šių paslaugų specifiškumo. Turizmo paslaugos iš anksto sunkiai įvertinamos, t. y. kelionės yra sąlyginai brangios paslaugos, tačiau sunku iš anksto apibrėžti ir įvertinti jų kokybę ar susigrąžinti įmoką už suteiktas nekokybiškas paslaugas. Dėl šiol priežasties patikimiausia informacija laikoma „iš lūpų – į lūpas“ (angl. *Word of mouth*) ir naujoji elektroninė „iš lūpų – į lūpas“ informacija (angl. *E-word of mouth*), kuria dalijamasi socialinės medijos kanaluose. Tokia informacija yra nekomercinė, detali ir svarbiausia, paremta turistų patirtimi. Tačiau iki šiol turizmo paslaugų tiekėjai dažniau naudoja tradicines rinkodaros priemones, kurias tik papildo komunikacija socialiniuose tinkluose (Leung et al., 2013). Mokslo darbuose (Kotler, 2006; Huang et al., 2011, Leung et al., 2013) pastebima, kad menką socialinių tinklų panaudojimą lemia keletas esminių veiksnių:

- *Neaiški investicijų į socialinę mediją grąža.* Nepakanka empirinių tyrimų apie rinkodaros ir komunikacijos socialiniuose tinkluose ekonominį efektyvumą ir finansinę naudą paslaugų tiekėjams.

• *Nevaldomas informacijos turinys socialinėje medijoje.* Vyrauja nuostata, kad socialiniuose tinkluose pateikiama informacija yra patikima ir atspindinti tikrovę, nes vartotojai dalinasi savo išpūdziais apie keliones, neturėdami ko prarasti. Šis veiksnys riboja turizmo paslaugų tiekėjų dalyvavimą socialiniuose tinkluose, tuo tarpu, moksliniame lygmenyje dar nėra plačiai nagrinėtas. Pastaraisiais metais atliktos studijos socialinės medijos srityje taip pat atskleidė, kad:

1. Didžioji dalis keliautojų (84 proc.) planuodami kelionę naudojami internetu ir *Google* paieškos sistema (Leung et al. 2011).

2. Informacijos patikimumas yra lemiamas veiksnys, lemiantis socialinės medijos populiarumą tarp turistų visuose kelionės etapuose: planavimo, kelionės metu ir po kelionės (Stankov et al. 2010).

3. Socialinė medija tapo populiarese ir efektyvesne nei kitos tradicinės rinkodaros priemonės (internetu svetainės, dalyvavimas parodose, verslo misijose, kt.), kuri atlieka šias pagrindines funkcijas: skatinimas ir reklama, produktų pristatymas, komunikacija, vadyba ir tyrimai (Leung et al. 2013).

4. Socialinės medijos priemonės naudoja 19 iš 33 Europos nacionalinių turizmo organizacijų, atsakingų už turizmo rinkodaros įgyvendinimą nacionaliniame lygmenyje (Leung et al. 2011).

Apie socialinių tinklų svarbą ir įtaką turizmo sektoriui diskutuojama labai intensyviai, tačiau atliekami moksliniai tyrimai šioje srityje pavieniai ir nesistemingi. Iki šiol mažai nagrinėti faktoriai, sąlygojantys ir didinantys informacijos patikimumą socialinės medijos priemonėse.

#### **1.3.4. Turizmo rinkodaros problematika**

Sparčiai augant tarptautiniams turistų srautams, kurie PTO duomenimis 2012 m. siekė daugiau kaip 1 mlrd. turistų, bei stiprėjant konkurencijai tarp šalių, prisistatančių patraukliomis turistinėmis vietovėmis, valstybės vis daugiau lėšų skiria turizmo rinkodarai. Turizmo rinkodarai paprastai skiriamos didelės lėšos, tačiau iki šiol sudėtinga įvertinti jų panaudojimo efektyvumą. Deskin ir Seevers (2011) teigia, kad įvairios šalys iki šiol diskutuoja, kokia biudžeto dalis turėtų būti skiriama turizmo rinkodarai, siekiant pritraukti kuo didesnius tarptautinių ir vietinių turistų srautus. Vyrauja nuostata, kad kuo didesnė lėšų suma skiriama turizmo rinkodarai, tuo daugiau pritraukiama turistų ir gaunama pajamų iš turizmo arba jaučiamas didesnis ekonominis turizmo poveikis. Atlikti tyrimai parodė, kad didesnės lėšos turizmo rinkodarai gali paskatinti turizmo srautų augimą, turizmo paslaugų plėtrą bei ekonominį augimą. Tačiau taip pat nustatyta, kad įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai, tokie kaip kuro kainų augimas, mokestinės aplinkos turizmo sektoriui pokyčiai, stichinės nelaimės, nestabili ekonominė padėtis ir pan. gali lemti mažą turizmo ekonominį poveikį lyginant su lėšomis, skirtomis turizmo rinkodaros priemonėms įgyvendinti (Deskin, Seevers, 2011).

Vertinant turizmo rinkodaros priemonėms skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, gali būti taikomos įvairios technikos, kurios priklauso nuo konkrečios įgyvendintos rinkodaros priemonės specifikos (Ahmed, 2010; Measuring the..., 2013):

- *Ryšiai su žiniasklaida* vertinami pagal žurnalistų turų skaičių ir publikuotų straipsnių skaičių, žurnalisto atspausdinto straipsnio apimtį lyginant su reklamos įkainiais tame pačiame leidinyje, pasiektą auditoriją, kt.

- *Interneto svetainės efektyvumas* vertinamas pagal unikalių vartotojų apsilankymą svetainėje, apsilankymo trukmę, užklausų skaičių, kt.

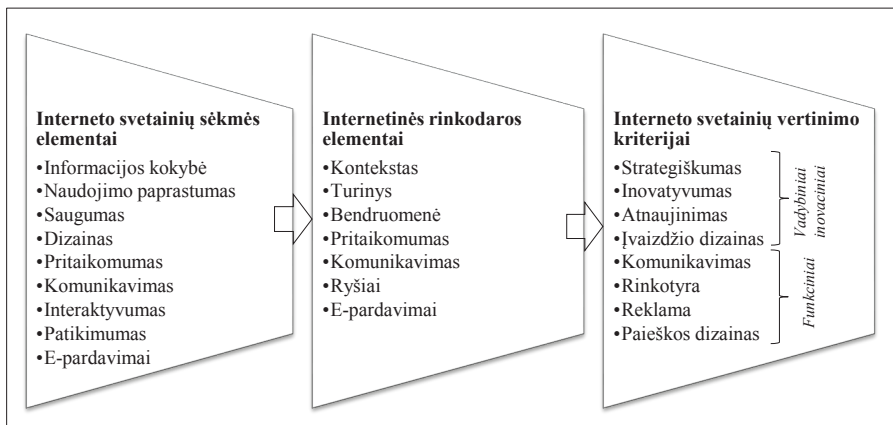
- *Socialinės medijos efektyvumą* parodo socialinių tinklų „fanų“, „like“, pasekėjų (angl. *Followers*) skaičius, kuris lyginamas su personalo sąnaudomis administruojant socialinius tinklus.

- *Reklamos efektyvumo* vertinimas yra brangus ir sudėtingas procesas. Be to, tai viena brangiausių rinkodaros priemonių. Vertinant reklamos poveikį turizmui, siūloma atlikti tyrimus, apklausas prieš pradėdant reklamos kampaniją ir jai pasibaigus.

- *Spaudinių* (brošiūrų, bukletų, katalogų, kt.) leidyba pastaruoju metu mažėja, nes vertinama kaip aplinką žalojanti priemonė. Todėl dauguma leidinių prieinami tik elektroniniame formate, kuriuos galima parsisiųsti iš oficialių interneto svetainių ir jų efektyvumas vertinamas pagal parsisiuntimų skaičių lyginant su brošiūros vieneto kaina, kt.

- *Lankytojų ar turistų profilio analizė* atliekama vertinant turistų išlaidas, demografines charakteristikas, vartojimo įpročius. Taip pat gali būti vertinamas *tiesioginis ir netiesioginis turizmo ekonominis poveikis*, panaudojant turizmo statistinės apskaitos metodiką bei turistų apklausus.

**Interneto svetainių vertinimas.** Dabartiniu laikotarpiu, kai keliautojai apie turizmo galimybes informacijos ieško internete, dauguma savivaldybių administracijų, turistinių vietovių ar turizmo informacijos centrų investuoja lėšas į svetainių kūrimą, kuriose pristatomos šalies, regiono, savivaldybės turizmo galimybės. Interneto svetainė – viena pagrindinių turizmo rinkodaros priemonių įvairiose šalyse, tačiau lėšos, kurios skiriamos svetainės sukūrimui ir administravimui, gali būti labai įvairios ir nebūtinai daug investicijų kainavusi svetainė gali būti gausiai lankoma potencialių turistų. Mokslinėje literatūroje (Tierney, 2000; Morrison et al., 2004; Park, Grezel, 2007; Kotler, Bowen, Makens, 2007; Bivainienė, Dauginaitė, 2008; Baležentis, 2008) nuo praeito dešimtmečio pradžios pradėta diskutuoti apie interneto svetainių efektyvumo vertinimą ir svetainių sėkmės faktorius. Baležentis (2008) teigia, kad „vadybiniai inovaciniai svetainės rezultatai priklauso nuo vadybos lygio“, t. y. kuo efektyvesnė vadyba, tuo patrauklesnė organizacijos interneto svetainė, ir siūlo svetaines vertinti pagal vadybinius inovacinius principus (strategiškumas, inovatyvumas, atnaujinimas, įvaizdžio dizainas) bei funkcinis principus, kurie priklauso nuo programinio parengimo lygio (komunikavimo, rinkodaros, reklamos, paieškos dizaino) (8 pav.). Vertinant interneto svetainių efektyvumą, dažniausiai skaičiuojamas iš interneto svetainės parsisiųstų brošiūrų skaičius ar unikalių vartotojų apsilankymų skaičius per dieną. Tačiau interneto svetainių, pristatančių turistinės vietovės turizmo galimybes, vertinimas yra daug sudėtingesnis procesas ir reikalauja detalesnės analizės. Todėl kuriamos metodikos interneto svetainių vertinimui atlikti ieškoma esminių internetinės rinkodaros elementų, užtikrinančių svetainės efektyvumą. Teigiama, kad norint sukurti efektyvią ir sėkmingą svetainę, būtini tam tikri elementai, tokie kaip *informacijos kokybė ir turinio patrauklumas, patrauklus svetainės dizainas, naudojimo paprastumas ir saugumas, galimybė atlikti komercines operacijas, lengvai komunikuoti ir pateikti užklausas* (8 pav.) (Kotler et al. 2006; Park, Grezel, 2007).



Šaltinis: Kotler, Bowen, Makens, 2006; Park, Grezel, 2007; Baležentis, 2008.

8 pav. Interneto svetainių elementai ir vertinimo kriterijai

Manoma, kad galimybė vartotojams komunikuoti ir keistis patirtimi apie keliones, lankytinas vietas ir paslaugas yra vienas esminių efektyvios e-rinkodaros elementų. Tuo tarpu turistinių vietovių interneto svetainėse paprastai nėra galimybės įsigyti tam tikrų paslaugų, nėra taikomas asmeninis pardavimas ar tiesioginis marketingas, nes šią funkciją atlieka turizmo paslaugų tiekėjai. Prekės ženklo žinomumas ar asmeninis dėmesys vartotojui turistinių vietovių svetainėse taip pat nėra pagrindiniai elementai (Park, Grezel, 2007; Bivainienė, Dauginaitė, 2008). Taigi dėl specifinių funkcijų, kurias atlieka turistinių vietovių interneto svetainės (informacijos vartotojams suteikimas, žinomumo didinimas ir palankaus įvaizdžio formavimas), turistinių vietovių svetainėms gali būti taikomi papildomi kriterijai arba netaikomi kitose srityse naudojami kriterijai ir elementai, todėl turistinių vietovių vertinimui reikalinga kompleksinė vertinimo metodika, paremta kompleksiniais funkciniais ir vadybiniais inovaciniais vertinimo kriterijais. Pvz., turistinių vietovių interneto svetainėse gali būti taikomas turinio adaptavimas tikslinei rinkai pagal jos kultūrinę specifiką, virtualūs turai ir maršrutai, nuorodos į socialinius tinklus, tačiau netaikomos tiesioginės rinkodaros ar asmeninio pardavimo funkcijos.

#### 1.4. Teorinės dalies apibendrinimas: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika turizmo valdymo sistemoje

Pokyčiai, vykstantys modernizuojant viešąjį sektorių, yra būdingi ir turizmo sektoriaus valdymui. Vienu svarbiausių naujojo viešojo valdymo principų laikomas *piliečių dalyvavimas* viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, kuriuo paremtas ir turizmo valdymas, ypač savivaldybių lygmenyje. Tokiu būdu savivaldybių valdymo lygmuo priartina prie vietinių gyventojų, piliečių bendruomenės aktyviau dalyvauja administravimo procese, o viešasis administravimas ir sprendimų priėmimas tampa demokratiškesniu ir skaidresniu. Aktyvesnis piliečių dalyvavimas, veiklos skaidrumas, nešališkumas, atskai-

tomybė, bendradarbiavimas, efektyvumas vadinami naujojo viešojo valdymo principais, kurio susiformavimui įtaką padarė naujojo viešojo valdymo paveiktos reformos. Iš visų minėtųjų elementų, be aktyvesnio piliečių ir viešojo sektoriaus dalyvavimo, vienas svarbiausių dalyvavimo išraiškų turizmo valdyme – *viešoji ir privačioji partnerystė* (Lickorish ir Jenkins, 1997). Mokslinėje literatūroje naujasis viešasis valdymas dažnai tapatinamas su „geru“ valdymu, korporatyviniu valdymu, sąveikaujančiu valdymu. Mokslinėje literatūroje „geras“ valdymas traktuojamas kaip naujasis viešasis valdymas, kuriam būdingi tokie principai kaip pozityvi kultūra, konstruktyvi komunikacija ir aktyvi bendruomenė, skaidrumas ir atskaitomybė, vizija ir lyderystė, teisingumas, keitimasis žiniomis ir patirtimi, aiškus suinteresuotų pusių vaidmuo ir atsakomybė, aiški institucinės sistemos struktūra ir procesai (White, 2001; Edwards, 2002; Beaumont, 2010; Mulgan, 2000; Bell, 2004; White, 2001; Bramwell 2005, 2007, 2008).

Turizmo valdymas (angl. *Tourism governance*) įvardijamas kaip valstybinis turizmo reguliavimas arba turizmo valdymas realizuojant turizmo politiką, taip pat suprantamas kaip tam tikrų formalių ir neformalių taisyklių, procedūrų visuma, siekiant nustatytų tikslų, tačiau visi autoriai sutaria, kad turizmo valdymas apima įvairių institucijų dalyvavimą nuo nacionalinio iki vietinio (savivaldybių) lygmens (Getz, 1987; Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000; Bruyn, 2011). Daugelis autorių (Hall, 1994; Wanhill, 1997; Dieke, 1998; Smith, Pizam, 1998; Teye, 2000; Ghimire, 2001; Timothy, 2001, 2003) teigia, kad moksliniai tyrimai turizmo valdymo srityje yra labai riboti, epizodiniai ir nesisteminiai dėl empirinių tyrimų, susijusių su turizmo politikos formavimu ir sprendimų priėmimu, stokos. Tačiau pastarųjų metų tyrimai pasižymi holistiniu arba integruotu požiūriu į turizmo sistemą, kuriami integruoti valdymo modeliai, apimantys turizmo valdyme dalyvaujančių suinteresuotų pusių *partnerystę, sprendimų priėmimą bei koordinavimo ir stebėsenos sistemų* sukūrimą visuose valdymo lygmenyse: *nacionaliniame, regioniniame bei savivaldybių lygmenyse*. Nustatyta, kad vienu svarbiausių uždavinių, tenkančių nacionalinei turizmo administracijai, kuri turi užtikrinti turizmo politikos formavimą, įgyvendinimą ir monitoringą nuo nacionalinio iki savivaldybių lygmens, yra *veiksmų suderinamumas ir gerų koordinavimo ryšių užtikrinimas, įtraukiant viešąjį ir privatų sektorius, nevyriausybinės organizacijas ir visuomenę* (Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011).

Vienareikšmio atsakymo į esminį klausimą, ar bendradarbiavimas yra naujojo viešojo valdymo pagrindas, iki šiol nėra (Dredge ir Thomas, 2009), tačiau nustatyta, kad svarbiausi trukdžiai bendradarbiavimui užtikrinti yra siauras atsakomybės ribų ir pareigų nustatymas, konkurencija ir prasta komunikacija (Tinsley ir Lynch, 2001). Tad siekiant sinergijos, būtina: *pirma*, pagerinti sinergiją tarp vietinės valdžios ir turizmo sektoriaus ir *antra*, gerinti sinergiją tarp aktyvių ir pasyvių dalyvių, vengiant situacijų, kai pasyvioji pusė gali pakenkti bendradarbiavimo pagrįstumui (Dredge, 2006).

Viena didžiausių turizmo valdymo problemų visose šalyse – *turizmo daugialypiškumas*, dėl kurio pakankamai sudėtinga koordinuoti skirtingų institucijų veiklą nacionaliniame lygmenyje (Hall, 2000; Ligeikienė, 2003). Valstybės vaidmuo įvairių autorių vertinamas skirtingai dėl valdžios funkcijų įvairovės, tačiau išskiriamos šios pagrindinės valdžios funkcijos turizmo srityje:

- Koordinavimas.
- Planavimas.
- Įstatymų leidyba ir reguliavimas.

- Verslumas.
- Skatinimas (PTO, 1974).

Hall (2000) išskiria dar dvi papildomas funkcijas:

- Socialinis turizmas.
- Interesų atstovavimas.

Apibendrinus mokslinės literatūros rezultatus, galima teigti, kad turizmo valdymo funkcijos nėra greitai kintančios, tačiau pastarųjų metų tyrimai rodo, kad iki šiol išliekanti didelė problema – turizmo koordinavimas. Pastebėta, kad turizmui plėtoti ypač svarbus ne pats planavimas, bet ilgalaikis požiūris ir orientacija į ilgalaikius tikslus, kurie padeda siekti darnaus vystymo principų įgyvendinimo. Todėl darnus vystymas gali būti laikomas viena iš valdžios funkcijų bei požiūrių turizmo srityje. Tuo tarpu Hall (2000) išskirtos papildomos funkcijos – socialinis turizmas ir interesų atstovavimas – atsižvelgiant į dabartinio laikotarpio tendencijas kelia abejonių, nes socialinis turizmas yra viena iš turizmo rūšių, kurią valdžia gali skatinti, todėl traktuotina kaip turizmo skatinimas, o interesų atstovavimas sietinas su bendradarbiavimu ir partneryste įvairiais lygmenimis.

Savivaldybių turizmo valdymo lygmenyje galima išskirti principus, kurie padeda geriau suprasti turizmo valdymo vertybes, tobulinti valdymo procesą: *darnus vystymas* (horizontalus principas), „*geras*“ *valdymas* (angl. *Good Governance*) (paremtas efektyvia komunikacija ir bendradarbiavimu), *pozityvi kultūra* (suinteresuotų pusių pozityvus bendravimas), *aiškus planavimas* (kintanti strategija ir pamatuojami tikslai) ir *vietinės valdžios indėlis* (Dredge, 2006), padeda siekiant darnaus ir efektyvaus turizmo valdymo vietiniame lygmenyje. Autoriai sutaria, kad efektyvus bendradarbiavimas vietiniame lygmenyje priklauso nuo tarpusavio *pasitikėjimo, dalyvių skaičiaus*, sutarimo dėl *bendrų tikslų* ir *veiklos specifikos*, kuriai būtinos tam tikros kompetencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad iki šiol nėra nustatyti turizmo valdymo principai, tačiau susisteminus atliktus tyrimus galima skirti šiuos turizmo valdymo principus, kurie pasireiškia visuose turizmo valdymo lygmenyse:

1. Darnus vystymas.
2. Ilgalaikis planavimas.
3. Bendradarbiavimas ir partnerystė.
4. Atskaitomybė.
5. Skaidrumas.
6. Efektyvumas.

Siekiant pagerinti sąveiką tarp turizmo valdymo lygmenų, į turizmo valdymo procesą turi būti įtraukiamos trys suinteresuotos pusės: valdžia, verslas ir visuomenė nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, kurių sąveika ir vyksta per turizmo valdymo funkcijas bei principus.

Atlikus mokslinių šalių analizę nustatyta, kad pastaraisiais metais susiformavo naujas požiūris į turizmo valdymą, paremtas vertybėmis arba etika, kur svarbu įvertinti etinius ir moralinius motyvus, svarstant apie turizmą kaip sudėtinę gamtinės, kultūrinės, ekonominės ir socialinės aplinkos sistemos visumą (Teo, 2002; Holden, 2003). Skirtingas požiūris, vertybės ir pasaulėvaizdis yra svarbus ir trukdo pasiekti nacionalinių, regioninių ir vietinių interesų sinergiją.

Nagrinėjant turizmo kompleksiško problematiką, suinteresuotų pusių vertybių, interesų derinimą, turizmo teigiamą ir neigiamą poveikį, ypač svarbi turizmo valdymo ir

vietinės bendruomenės sinergija, kuri nevaldoma gali sukelti socialinę įtampą turistinėje vietovėje. Kompleksinis požiūris vis dažniau nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, kuris keičia iki tol vyravusį *redukcionalistinį* požiūrį, pasižymintį sudėtingų procesų skaidymu ir izoliavimu nuo visumos. Daugiausiai nesutarimų arba „ne sąryšis“, skirtingi požiūriai tarp turizmo valdymo sistemos dalyvių pastebimi, kai reikia suderinti interesus dėl istorinių, dvasinių, mokslinių ar lokaliųjų (vietinių) vertybių, nuostatų (McDonald, 2009).

Patrauklumas turizmui arba tam tikros turistinės vietovės potencialus vertinamas yra svarbus organizuojant turizmo valdymo procesą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Pagrindiniai turistinių vietovių potencialo vertinimo *elementai*, išskiriami mokslinėje literatūroje, apima turizmo paslaugas (transporto, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų, kt.) ir produktus, infrastruktūrą, turistinės vietovės valdymą, turizmo rinkodaros ir įvaizdžio formavimą bei vieną svarbiausių – turistinės vietovės *konkurencingumo* vertinimą, kuris apima visus išvardintus elementus (Presenza, 2005; Glover, Dalton, 2005; Cooper et al., 1998).

Mokslinėje literatūroje vienu esminių turizmo valdymo elementų įvardijamas turizmo *planavimas*. Atsižvelgiant į turizmo paklausos augimą, informacinių technologijų plėtrą, ekonominių vystymąsi, besikeičiančius turistų poreikius, galima išskirti penkias turizmo planavimo tradicijas, kurios būdingos nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyje: *skatinimas, masinis turizmas, teritorijų naudojimas, bendruomenės, darni plėtra* (Getz 1987; Hall, 2000; Gartner, 1996; Dredge, Jenkins, 2007; Farrell, McLellan, 1987). Tačiau įvertinus turizmo daugialypiškumą ir bendradarbiavimo svarbą, siekiant geresnio koordinavimo ryšių, vertikaliai ir horizontaliai pastarųjų metų turizmo planavimo tradicija galima būtų išskirti bendradarbiavimą, kuri apimtų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įgyvendinant bendras programas, dalyvavimą darbo grupėse bei komitetuose, viešąją ir privačią partnerystę, įgyvendinant bendrus turizmo projektus (nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse), ir savivaldybių bendradarbiavimą, įgyvendinant bendrus infrastruktūros (pvz., dviračių, pėsčiųjų, vandens kelių įrengimas) ar rinkodaros (pvz. bendrų maršrutų, turistinių kelių programavimas) projektus.

XXI a. gali būti vadinamas *kelionių amžiumi*, nes pagal PTO duomenis 2012 m. po pasaulį keliavo iki šiol didžiausias skaičius turistų – 1,035 mlrd. Prognozuojama, kad iki 2030 m. turizmo įtaka pasaulyje dar labiau sustiprės ir į keliones vyks dar daugiau turistų – 1,8 mlrd., todėl darnaus turizmo plėtra – vienas pagrindinių šio šimtmečio turizmo sektoriaus plėtros iššūkių ir priedaidų, norint išlaikyti konkurencingumą tarptautinėje turizmo rinkoje. Todėl vienas iš esminių darnaus turizmo vystymo principų – ilgalaikis turizmo planavimas, o darnus vystymas – vienas esminių naujojo viešojo valdymo uždavinių (Godfrey, 1998; Fennell, Eagles, 1990; Ashworth, 1992). Tačiau darnaus turizmo įgyvendinimas iki šiol išlieka probleminis ir savivaldybių lygmenyje dėl teigiamo turizmo ekonominio poveikio, nepakankamos finansinės paramos, orientacijos į trumpalaikius, o ne į ilgalaikius rezultatus bei vietinės valdžios, verslo ir visuomenės įsisaugojimo apie darnios plėtros principų svarbą ir būtinybę.

Socialinė medija (*facebook, twitter, google+, youtube, instagram, pinterest, vkontakte, kt.*) ir „Web 2.0“ interneto svetainėse esančios aplikacijos – vadinamos dabartinėmis „mega“ tendencijomis, kurios pamažu keičia statiškas ir tradicines interneto svetaines (Parra-Lopez et al., 2011; Leung et al., 2013; Kotler, 2006; Huang et al., 2011, Leung et al., 2013). Nustatyta, kad pastaraisiais metais išryškėjo dvi socialinės medijos mokslinių tyri-

mų kryptys, apimančios vartotojų (turistų) elgsenos ir turizmo paslaugų teikėjų analizę. Tačiau iki šiol turizmo paslaugų tiekėjai dažniau naudoja tradicines rinkodaros priemones, kurias tik papildoma komunikacija socialiniuose tinkluose (Leung et al., 2013). Menką socialinių tinklų panaudojimą lemia *neaiški investicijų į socialinę mediją grąža ir nevaldomas informacijos turinys socialinėje medijoje* (Kotler, 2006; Huang et al., 2011, Leung et al., 2013). Iki šiol nepakanka empirinių tyrimų apie rinkodaros ir komunikacijos socialiniuose tinkluose ekonominį efektyvumą ir finansinę naudą paslaugų tiekėjams. Valstybės turizmo rinkodarai paprastai skiria dideles lėšas, tačiau sudėtinga įvertinti jų panaudojimo efektyvumą (Deskin, Seevers, 2011)

Apibendrinus mokslinės literatūros šaltinius nustatyta, jog keliautojai apie turizmo galimybes informacijos ieško internete, todėl interneto svetainė – viena pagrindinių turizmo rinkodaros priemonių įvairiose šalyse (Tierney, 2000; Morrison et al., 2004; Park, Grezel, 2007; Kotler, Bowen, Makens, 2007; Bivainienė, Dauginaitė, 2008; Baležentis, 2008). Galimybė vartotojams komunikuoti ir keistis patirtimi apie keliones, lankytinas vietas ir paslaugas yra vienas esminių efektyvios e-rinkodaros elementų, o prekės ženklo žinomumas ar asmeninis dėmesys vartotojui turistinių vietovių svetainėse nėra pagrindiniai elementai (Park, Grezel, 2007; Bivainienė, Dauginaitė, 2008). Todėl internetinių svetainių patrauklumas turistams yra viena svarbiausių sąlygų turistų motyvacijai padidinti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą kaimyninių šalių (šalies mastu) ar savivaldybių (vietiniu mastu) atžvilgiu.

## 2. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Lietuvos turizmo valdymo empirinio tyrimo strategija

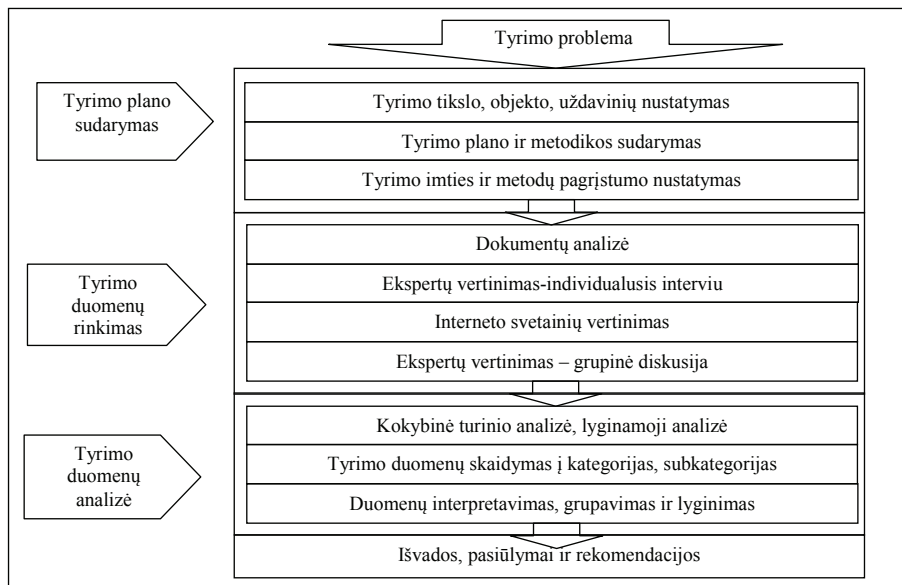
Atliekant empirinį tyrimą, formuluojama tyrimo problema – nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveika – susijusi su praktikoje iškylančiomis turizmo valdymo problemomis, su kuriomis susiduria daugelis turizmo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų įvairiose pasaulio šalyse, todėl mokslinei problemai iširti pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai. Kokybinis vertinimas iš esmės remiasi holistiniu požiūriu, stengiantis suvokti tiriamo komponento ryšius su jį supančia aplinka. Pasirinktu empirinių metodų pagalba, kurie paremti pragmatizmo pozicija ir fenomenologine (interpretacine) paradigma dėl praktinės problematikos prigimties, kuriamas teorinių ir empirinių žinių pagrindu konstruojamas turizmo valdymo modelis.

Siekiant nustatyti, kas daro įtaką nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveikai ir kaip pagerinti nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją, atliktas empirinis tyrimas. Pagrindinis empirinio tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, nustatant Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvas.

Empiriniams tyrimui atlikti pasirinkti šie kokybiniai tyrimų metodai (9 pav.):

- Sisteminė analizė taikoma siekiant atskleisti svarbiausius turizmo valdymo veiksmus, funkcijas ir principus, jų sąveiką ir sinergiją, kurių pagrindu konstruojamas Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo modelis.
- Lyginamoji analizė taikoma analizuojant ir gretinant teorinius turizmo valdymo teiginius bei atliekant kitų šalių turizmo valdymo problematikos analizę, „gerosios“ praktikos pavyzdžių analizę.
- Dokumentų analizė atliekama analizuojant turizmo valdymo modelių koncepcijas, įvairius dokumentus (įstatymus, strateginius planavimo dokumentus, tarptautinių organizacijų ataskaitas, oficialiąją statistiką), siekiant nustatyti turizmo valdymo principus, funkcijas bei įvertinti jų reglamentavimo lygį praktikoje.
- Individualusis ekspertų vertinimas – atliktas siekiant įvertinti turizmo valdymo problematiką savivaldybių valdymo lygmenyje.
- Interneto svetainių vertinimas atliktas siekiant įvertinti ir palyginti Lietuvos savivaldybių turizmo galimybių pristatymo internetinėje erdvėje lygį bei problematiką.
- Grupinė diskusija atlikta siekiant atskleisti Lietuvos turizmo valdymo problematiką, nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmenų sinergiją, įvertinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą bei pasiūlyti Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo kryptis iki 2020 m.
- Kokybinė turinio analizė (angl. *content analysis*) taikyta analizuojant empirinio tyrimo metu gautus tyrimo duomenis. Kokybinės turinio analizės pagalba siekiama įvertinti skirtingas suinteresuotas puses atstovaujančių ekspertų nuomones ir patirtis, kurios susijusios su turizmo politikos formavimu, įgyvendinimu, viešojo ir privataus sektoriaus

bendradarbiavimu, bei atlikti palyginamąją analizę su dokumentuose deklaruojamais teiginiais. Atsižvelgiant į tai, identifikuotos pagrindinės problemos ir prielaidos, kurios lemia turizmo valdymą, nustatyti turizmo valdymą stabdantys ir skatinantys veiksniai, pasiūlyti mechanizmai, technikos, kurios galėtų užtikrinti deklaruojamų ir praktikoje įgyvendinamų veiksmų adekvatumą bei turizmo valdymo sinergiją nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse.



9 pav. Lietuvos turizmo valdymo empirinio tyrimo schema

*Empirinio tyrimo strategija sudaryta iš duomenų rinkimo metodų – dokumentų analizės, ekspertų vertinimo – individualiojo interviu, interneto svetainių vertinimo, grupinės diskusijos, ir duomenų analizės metodų – kokybinės turinio analizės, kokybinės lyginamosios analizės metodo (9 pav.). Pasirinkti tyrimo metodai vykdomi tyrimo etapais, kurie padėjo identifikuoti problemas, pateikti galimus problemų sprendimų būdus bei suformuluoti tyrimo išvadas, pasiūlymus ir rekomendacijas.*

## 2.2. Lietuvos turizmo valdymo tyrimo imtis ir organizavimas

**Dokumentų analizė.** Analizuojami oficialūs (teisės aktai, statistinės ataskaitos, kt.) ir neoficialūs (asmeniniai užrašai, neoficialūs projektai, pasiūlymai, kt.) dokumentai. Dokumentų analizei atlikti atrinkti pagrindiniai Lietuvos teisės aktai turizmo srityje, turizmo planavimo dokumentai: įstatymai, plėtros programos, savivaldybių strateginiai planai, turizmo rinkodaros dokumentai. Nagrinėjamos temos specifika apibrėžia analizuojamų dokumentų atrinkimą. Siekiant nustatyti ir išanalizuoti turizmo valdymą veikiančius faktorius, naujojo viešojo valdymo principų taikymą, vertikalių ir horizontalių turizmo

sistemos ryšių koordinavimo problematiką, sinergiją, dokumentų analizei pasirinkti pagrindiniai turizmo ir susijusių sričių teisės aktai ir planavimo dokumentai (tarptautinio, nacionalinio ir vietinio lygmens dokumentai). Analizuojami šie dokumentai:

- **Tarptautinio lygmens dokumentai** – Strategija „Europa 2020“, EK komunikatai (Commission Communication „Europe, the world’s No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe“, kt.), PTO, ES, EK, OECD, PEF ir kitų tarptautinių organizacijų ataskaitos, tyrimų studijos, kt.

- **Nacionalinio lygmens dokumentai** – LR turizmo įstatymas, LR teritorijų planavimo įstatymas, LR saugomų teritorijų įstatymas, LR vietos savivaldos įstatymas, LR administracinių ribų ir jų vienetų įstatymas, LR rinkliavų įstatymas, Lietuvos pažangos strategija 2030, Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, Nacionalinė turizmo plėtros 2010-2013 m. programa, Jono Pauliaus II piligrimų kelio 2007-2013 m. programa, Nacionalinė pažangos programa 2014-2020 m., Strateginio planavimo metodika, Žemės ūkio, Susisiekimo, Sveikatos apsaugos, Finansų, Užsienio reikalų, Kultūros, Ūkio, Aplinkos, Vidaus reikalų ministerijų, Valstybinio turizmo departamento nuostatai, kt.

- **Vietinio lygmens dokumentai** – Savivaldybių plėtros planai (60).

- **Studijos, ataskaitos** – Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analizė ir rekomendacijos, Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo, nustatant didžiausias turistinės traukos vietas ir jų panaudojimo prioritetus, studija, Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros socialiniuose tinklalapiuose strategija, kt.

**Ekspertų vertinimas – individualūsis aktyvusis interviu** (apklausa raštu) atliktas 2011-2012 m.. Ekspertų vertinime dalyvavo Lietuvos savivaldybių darbuotojai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kurie pagal pareigybų aprašymus oficialiai atlieka su turizmo veikla susijusias funkcijas. Iš anksto parengti klausimynai paštu išsiųsti visoms Lietuvos savivaldybėms (n=60). Klausimyną užpildė vietinio lygmens turizmo, investicijų ar strateginio planavimo srities ekspertai (informantai). Jų darbo patirtis ar išsilavinimas atskirai neanalizuojami, nes būtent šie asmenys yra įtraukti į turizmo valdymo procesą vietiniame lygmenyje ir dalyvauja vykdomos politikos formavime, sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinime. Iš viso gauta 60 užpildytų klausimynų iš 60 savivaldybių, t. y. po vieną ekspertą iš kiekvienos Lietuvos savivaldybės. Klausimynų grįžtamumas – 100 proc.

**Klausimyno dizainas.** Sudarant klausimyną, siekiama įvertinti pagrindinius turizmo plėtros, planavimo iššūkius ir nustatyti iškilančias problemas savivaldybių lygmenyje. Klausimyną sudaro 8 iš anksto suformuluoti klausimai (4 priedas). Šie klausimai susiję su pagrindinėmis savivaldybėse iškilančiomis turizmo plėtros, planavimo, prioritetų identifikavimo, turizmo poveikio ir finansavimo klausimais. Informantams pateikti atviro tipo klausimai be iš anksto suformuluotų atsakymų variantų siekiant gauti įvairių nuomonių, pajusti emocinį foną. Kiekvienas informantas paštu gavo parengtą klausimyną, kurį per vieną mėnesį užpildė ir elektroniniu paštu atsiuntė tyrėjui. Klausimyno pildymo laikotarpiu sulaukta nemažai telefono skambučių dėl atsakymų, ypač buvo neaiškūs klausimai, susiję su nacionalinių ir savivaldybių prioritetų sąryšio nustatymu bei turizmo poveikiu savivaldybėje.

**Interneto svetainių vertinimas.** Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimas atliktas 2013 m. balandžio mėn. Vertinimui atrinktos veikiančios interneto svetainės.

nės, kuriose pristatomos turistinės vietovės turizmo galimybės nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygmenimis. Iš viso išanalizuotos 45 oficialios Lietuvos interneto svetainės, nurodytos Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos interneto svetainėje <http://www.tourism.lt/upload/TIC-Lietuvoje.htm>, kuris atlieka Lietuvos turizmo informacijos centrų priežiūrą.

Turistinių vietovių interneto svetainės pagrindinės funkcijos – informacijos vartotojams suteikimas, žinomumo didinimas ir turistinės vietovės palankaus įvaizdžio formavimas. Pagal mokslinės literatūros šaltinių (Tierney, 2000; Morrison et al., 2004; Park, Grezel, 2007; Kotler, Bowen, Makens, 2006; Park, Grezel, 2007; Baležentis, 2008; Bivainienė, Dauginaitė, 2008) analizę, sudaryta turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijų sistema, apimanti vadybinius ir funkcinius interneto svetainių valdymo principus.

5 lentelė. Turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijai

Kriterijus	Vertinimo balai	Apibūdinimas
<i>Kalbų skaičius</i>	1 kalba (0 balų), daugiau kaip 2 kalbos (1 balas)	Kalbų pasirinkimas, užsienio kalbų skaičius.
<i>Interaktyvumas</i>	Teigiamas atsakymas (1 balas), neigiamas (0 balų)	Virtualūs maršrutai ir turai, galimybė virtualioje erdvėje keliauti, sudaryti individualų maršrutą, planuoti kelionę.
<i>Komunikacija socialiniuose tinkluose</i>	Teigiamas atsakymas (1 balas), neigiamas (0 balų)	Ar svetainėje pateikiamos nuorodos į socialiniuose tinkluose sukurtą profilį, socialinio tinklo „Facebook“ profilio „mėgsta“ skaičius, „draugų“ skaičius?
<i>E-rinkodara</i>	Teigiamas atsakymas (1 balas), neigiamas (0 balų)	Galimybė parsisiųsti el. leidinius interneto svetainėje.
<i>Reagavimas</i>	Teigiamas atsakymas (1 balas), neigiamas (0 balų)	Ar veikia vadinamosios „e-svečių knygos“, vykdomos apklausos, galima svetainėje pateikti užklausą?
<i>Dizainas ir turinis</i>	Teigiamas atsakymas (1 balas), neigiamas (0 balų)	Ar naujas, patrauklus dizainas, papildytas kokybiškomis fotografijomis, garsu, vaizdu, kokia pateikta tekstinė informacija?
<i>Atnaujinimas</i>	Paskutinės naujienos data einamasis mėnuo (1 balas) Paskutinės naujienos data praėjęs mėnuo (0 balų)	Paskutinės naujienos interneto svetainėje data.
<b>Iš viso</b>	<b>7 balai</b>	

Siekiant įvertinti interneto svetainių efektyvumą, vertinimas atliktas pagal šiuos vertinimo kriterijus:

- *Pagal funkcinis valdymo principus* – kalbų skaičių, komunikaciją socialiniuose tinkluose, e-rinkodarą, reagavimą;
- *Pagal vadybinius valdymo principus* – interaktyvumą, dizainą ir turinį, atnaujinimą (5 lent.).

Kiekvienas vertinimo kriterijus vertinamas balais. Vertinant interaktyvumą, komunikaciją socialiniuose tinkluose, e-rinkodarą, reagavimą, dizainą ir turinį – už kiekvieną teigiamą atsakymą skiriamas balas, o už neigiamą – 0 balų. Kalbų skaičius vertinamas atitinkamai pagal kitų užsienio kalbų skaičių: bent viena užsienio kalba vertinama teigiamai ir skiriamas balas, o svetainės informacija tik lietuvių kalba vertinama 0 balų. Vertinant interneto svetainės atnaujinimą, analizuojamos paskutinės naujienos pateikimo data. Kadangi naujienų dažnumas ir atnaujinimas rodo svetainės administratorių vadybinius gebėjimus bei aktyvumą, todėl balas skiriamas už einamojo mėnesio naujienas, atitinkamai vėlesnės nei einamojo mėnesio naujienos arba naujienų nepateikimas vertinamos 0 balų. Maksimalus balų skaičius, kurį galima surinkti, jeigu turistinės vietovės interneto svetainė atitinka visus kriterijus, 7 balai.

***Ekspertų vertinimas – grupinė diskusija.*** Siekiant išsamiai ištirti nagrinėjamą problemą ir aptarti aktualius klausimus, pasirinktas optimalus grupės dalyvių skaičius – 7 ekspertai, nes kiekvienas dalyvis gali išsakyti savo nuomonę ir požiūrį į tiriamą problemą. Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008), „siekiant kruopščiai ištirti problemą, labiau tinka mažesnės nei 8 žmonių grupė“, nes mažesnėje grupėje gali pritrūkti idėjų, o didesnėje sunkiau sutelkti dėmesį į nagrinėjamą problemą. Atrenkant ekspertus keliami du esminiai kriterijai: patirtis turizmo srityje ir dalyvavimas turizmo valdymo procese, kuris vertinamas pagal užimamas pareigas (9 priedas). Atsižvelgiant į šiuos reikalavimus, atrinkti Lietuvos turizmo srities ekspertai, dalyvaujantys turizmo politikos formavimo procese pastaruosius 3 metus, iš viešojo ir privataus sektorių, nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmens. Visi atrinkti ekspertai dalyvauja diskusijoje, kuri organizuota 2013 m. balandžio 22 d. D disertacijos autorė – diskusijos sesijos vedėja ir atsakinga už šio metodo taikymą. Diskusijos sesija trunka 1,5 val. Duomenys fiksuojami naudojant garso įrašymo įrangą, t. y. įrašinėjant diktofonu. Grupinės diskusijos sesiją sudaro šie etapai:

- Tyrimo problemos formulavimas.
- Klausimyno parengimas, atsižvelgiant į teorinius ir empirinius tyrimo duomenis.
- Ekspertų atranka.
- Grupinės diskusijos sesijos organizavimas.
- Grupinės diskusijos sesijos rezultatų analizė, apibendrinimas, išvadų, pasiūlymų ir rekomendacijų formulavimas.

***Klausimyno dizainas.*** Suformuluoti klausimai parengti atsižvelgiant į teorinėje dalyje atliktą mokslinių publikacijų ir šaltinių analizės duomenis, taip pat į individualiojo interviu ir Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo rezultatus (10 priedas). Klausimais siekiama identifikuoti svarbiausias Lietuvos turizmo valdymo problemas, išanalizuoti, nuo ko priklauso turizmo valdymas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, nustatyti, kokie veiksmai (nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse) galėtų padėti padidinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą iki 2020 m., kurios Lietuvos teritorijos (savivaldybės) bus patraukliausios turizmui iki 2020 m., identifikuoti perspektyvines turizmo kryptis ir efektyviausias turizmo finansavimo priemones 2014-2020 m. ES finansavimo

laikotarpiu, nustatyti perspektyviausias šalis, iš kurių reikėtų skatinti turistus į Lietuvą iki 2020 m., bei pasiūlyti efektyviausias turizmo rinkodaros priemones iki 2020 m.

### 2.3. Lietuvos turizmo valdymo empirinių duomenų rinkimo metodų pagrindumas

1. *Dokumentų analizė.* Turizmo politikos formavimas ir įgyvendinimas susijęs su įvairių teisės aktų, strategijų, programų rengimu ir įgyvendinimu, todėl analizuojama oficialioji statistika ir oficialios vyriausybės publikacijos, Lietuvos strateginiai planavimo dokumentai ir teisės aktai, reguliuojantys turizmo plėtrą (vyriausybiniai dokumentai, savivaldybių strateginiai planai, oficialioji statistika, interneto medžiaga, kt.). Didelis dėmesys taip pat skiriamas tarptautinių organizacijų (ES, PTO, OECD, PEF, kt.) dokumentų (ataskaitų, studijų, tyrimų) analizei, siekiant išanalizuoti tarptautines turizmo plėtros tendencijas, gerosios praktikos pavyzdžius. Atrenkant dokumentus analizei atsižvelgiama į tokius kriterijus kaip dokumento autentiškumas, patikimumas, reprezentatyvumas ir prasmingumas (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

2. *Ekspertų vertinimas – individualusis interviu.* Kaip duomenų rinkimo metodas, interviu išpopuliarėjo XX a. pab. ir dabar pripažįstama, kad 90 proc. visų kokybinių tyrimų duomenų surenkama naudojant būtent šį metodą. Interviu metodas padeda geriau suprasti informantų požiūrius, patirtis ir nuomones apie nagrinėjamą problemą. Siekiant gauti vieno tipo informaciją iš kiekvieno informanto, naudojami formalizuotieji interviu. Formalizuotajam interviu būdinga tai, kad tyrėjas iš anksto numato interviu klausimus, atsakymus, jų tvarką, t. y. vienodi klausimai užduodami visiems informantams. Šio metodo taikymo privalumas tas, kad nagrinėjant gautus duomenis lengva užkoduoti, atlikti jų statistinę analizę (Bitinas et. al. 2008). Dėl turizmui būdingo kompleksiško, turizmo valdymas yra sudėtingas procesas. Analizuojant turizmo valdymą savivaldybių lygmenyje, sudėtinga pritaikyti objektyvius empirinio tyrimo metodus. Be to, informacijos yra daug, ji pasižymi daugiakriteriškumu. Siekiant išanalizuoti disertacijoje keliamą problemą, kuri apima sąveikos ir sinergijos paiešką nacionaliniame ir vietiniame valdymo lygmenyse, gauti detalesnių duomenų apie turizmo valdymo problematiką, plėtojamas kryptis, prioritetus, jų sąsajas su nacionaliniais prioritetais, planuojamas investicijas vietiniame lygmenyje bei plėtros perspektyvas iki 2020 m., pasirinktas ekspertų vertinimo metodas – individualus aktyvusis ekspertų vertinimas.

3. *Interneto svetainių vertinimas.* Turizmo rinkodaros vykdymas – viena iš pagrindinių funkcijų, kurias atlieka šalys, regionai, savivaldybės, norėdamos pritraukti turistų srautus, didinti žinomumą ir formuoti palankų turistinės vietovės įvaizdį. Pastarųjų metų tyrimai (Leung et al. 2011; Stankov et al. 2010, Leung et al. 2013) atskleidžia, kad didžioji dalis keliautojų (84 proc.) planuodami kelionę naudojami internetu ir „Google“ paieškos sistema, o socialinė medija labiausiai keičia turizmo sistemą ir yra esminis turizmo konkurencingumo veiksnys. Šis tyrimo metodas taikomas siekiant įvertinti Lietuvos turizmo galimybių pristatymo patrauklumą turistams pagal vadybinius ir funkcinis svetainių valdymo principus bei komunikacijos socialiniuose tinkluose mastą.

4. *Ekspertų vertinimas – grupinė diskusija.* Grupinis ekspertų vertinimas – diskusija (iš dalies struktūruotas interviu) dar vadinama fokus grupe (angl. *Focus group*). Šis metodas pasirinktas siekiant gauti papildomų duomenų tiriamai problemai analizuoti ir darant prielaidą, kad grupinio ekspertinio vertinimo metu gauti duomenys (apibendrinta nuo-

monė) yra patikimesnė nei atskiro eksperto. Todėl išanalizavus individualiojo ekspertinio interviu metu gautus duomenis bei atlikus Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimą, papildomai apklausiami ekspertų grupė. Šis tyrimo metodas taikomas kaip atskiras duomenų rinkimo metodas, siekiant nustatyti turizmo valdymo problemas ir pateikti pasiūlymus, naujas idėjas problemų sprendimui. Todėl informantų klausinėjama iš anksto numatant temas ir problemas, bet neprisirišama prie klausimų tvarkos, užduodami papildomi klausimai. Esminiai suformuluoti klausimai parengti atsižvelgiant į teorinėje dalyje atliktą mokslinių publikacijų ir šaltinių analizės duomenis. Šio metodo pasirinkimas leidžia nustatyti esmines turizmo valdymo problemas, priežastis bei ryšius tarp procesų, reiškinių. Atskirų ekspertų nuomonės, žinios, sukaupta patirtis turizmo srityje padeda suformuoti apibendrintą informaciją apie Lietuvos turizmo valdymą, atskleisti sinergijos problematiką nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyje ir identifikuoti strategines turizmo plėtros kryptis iki 2020 m. Diskusijos metu aptariamos turizmo valdymo sistemos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama formuojant ir įgyvendinant turizmo politiką, identifikuoti veiksniai, lemiantys turizmo valdymą, išryškintos šalies teigiamos ir neigiamos turizmo valdymo modelio pusės, pateikti pasiūlymai, rekomendacijos kaip tobulinti Lietuvos turizmo valdymą, gerinti koordinavimą, bendradarbiavimą bei pasiūlytos Lietuvos turizmo plėtros strateginės nuostatos iki 2020 m. Kaip teigia Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008), grupinės diskusijos pagrindinis privalumas – dalyvių sąveikavimas ir naujų idėjų generavimas, ko sunku tikėtis ir pasiekti organizuojant giluminį individualųjį interviu. Kaip ir visi tyrimo metodai, šis empirinis metodas taip pat turi tam tikrų trūkumų ar taikymo apribojimų. *Pirma*, sudėtinga visiškai kontroliuoti diskusijos eigą ir numatyti diskusijos eigą, ypač jeigu išryškėja lyderiai arba diskusijos, dalyvių nuomonės labai išsiskiria. *Antra*, sudėtinga į vieną vietą surinkti reprezentatyvią imtį ir užtikrinti informantų konfidencialumą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Vienas esminių šio metodo aspektų – grupės tarpusavio santykiai, nuo kurių ypač priklauso gaunami tyrimo duomenys. Atsižvelgiant į tai, kad autorė turi gerus asmeninius kontaktus su atrinktais ekspertais, šio metodo taikymas suteikia galimybę gauti aktualios ir būtinos informacijos atliekamam empiriniam tyrimui apie turizmo valdymo problematiką.

#### **2.4. Lietuvos turizmo valdymo empirinių duomenų analizė**

Empirinio tyrimo metu gautiems duomenims analizuoti taikomas kokybinis turinio (angl. *Content analysis*) analizės metodas bei lyginamosios kokybinės analizės metodas. Kokybinė turinio analizė paremta interpretacija, o kategorijų ir subkategorijų išskyrimas yra ne mechaninis, bet kūrybinis mąstymo procesas, kuriuo siekiama iškoduoti teksto prasmes (Ph. Mayring, 2001). Analizuojant gautus empirinio tyrimo duomenis, gilinama si į turizmo valdymo problematiką ir plėtros kryptis, pagal dokumentus, ekspertų patirtį ir nuomones, ieškant panašumų ir skirtumų tarp kategorijų (analitinių vienetų), tekstą interpretuojant *skelbiamąją prasmę*. Empirinių tyrimų metu gautas tekstas pagal bendrą prasmę ir turinį pristatytas kategorijomis (teiginiais) ir subkategorijomis (trumpais teiginiais) atkartojant informantų žodžius, t. y. gautą garsinę (žodinę) informaciją paverčiant tekstine informacija. Remiantis interpretacija, gauta tekstinė informacija analizuojama ir grupuojama. Analizuojant duomenis kokybinės turinio analizės metodu, galima susidurti su tokiais šio metodo trūkumais kaip duomenų perkrova (daug duomenų, ilgas analizės

procesas), duomenų interpretavimo prasmingumo stoka, netolygus patikimumas, pragmatinis pagrindas, vertinimo nepatikimumas, pasikartojimas, kt. (Robson, 2004; Bitinas ir kt., 2008). Nagrinėjant dokumentus atlikta *literatūros apžvalga, tyrimų analizė, lyginamoji analizė ir sintezė*, kurie padeda geriau suprasti turizmo valdymo ir vadybos idėjas, jų kitimo tendencijas tarp skirtingų tyrėjų. Analizuojant duomenis dažnai taikomas lyginamasis metodas, kurio dėka prasmieniai vienetai (temos, potemės, problemos, sakiniai, kt.) lyginami tarpusavyje, siekiant suvokti ryšius tarp skirtingų prasminių vienetų.

*Ekspertų vertinimo, interneto svetainių vertinimo* metu gauti duomenys apdoroti „MS Excel“ programa, leidžiančia atlikti visą duomenų analizės procesą. Duomenys grupuojami į temas, subtemas ir potemes, apibendrinami ir lyginami, pateikiant grafines schemas, diagramas, lenteles.

Individualiojo aktyviojo interviu atsakymai sugrupuoti ir analizuojami pagal keturias potemes:

1. Turizmo planavimo savivaldybių lygmenyje problematika ir sąsajos su nacionalinio lygmens turizmo plėtros prioritetais.
2. Ekonominio, socialinio, kultūrinio, ekologinio turizmo poveikio pasireiškimas Lietuvos savivaldybėse.
3. Problemų grupės Lietuvos savivaldybėse, susijusios su turizmo projektų įgyvendinimu 2007-2013 m. laikotarpiu.
4. Prioritetinės turizmo rūšys ir turizmo projektų finansavimo poreikis 2014-2020 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse.

Kokybinės turinio analizės pagalba siekiama įvertinti skirtingas ekspertų nuomones ir patirtis, kurios susijusios su turizmo politikos formavimu, įgyvendinimu, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimu, bei atlikti lyginamąją analizę su dokumentuose deklaruojamais teiginiais. Tokiu būdu siekiama atskleisti normatyvinį ir deskriptyvinį diskursą, t. y. ryšius ir priežastis tarp to, kas deklaruojama dokumentuose, ir tarp to, kas daroma konkrečiai praktikoje. Atsižvelgiant į tai, identifikuotos pagrindinės problemos ir prielaidos, kurios lemia turizmo valdymą, pasiūlyti mechanizmai, technikos, kurios galėtų užtikrinti deklaruojamų ir praktikoje įgyvendinamų veiksmų adekvatumą bei turizmo valdymo sinergiją nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse.

## **2.5. Lietuvos turizmo valdymo tyrimo duomenų validumas ir patikimumas**

Socialiuose moksliniuose tyrimuose empirinio tyrimo metu gauti duomenys nėra laikomi galutiniais tyrimo duomenimis, nes ne mažiau svarbus etapas – gautų duomenų analizė (grupavimas, lyginimas, interpretavimas). Kokybinuose tyrimuose patikimumas ir validumas dažnai siejamas su tyrimo objektu ir tyrėjo kompetencijomis, praktinėmis žiniomis, kurios padeda geriau atskleisti tiriamą problemą. Siekiant didesnio duomenų patikimumo šio empirinio tyrimo metu duomenys renkami taikant keturis tyrimo metodus: dokumentų analizę, ekspertų apklausas, interneto svetainių vertinimą ir grupines diskusijas. Pasirinkti metodai leidžia visapusiškai išnagrinėti turizmo valdymo problematiką, nes tyrimas organizuotas taip, kad jame dalyvautų visų Lietuvos savivaldybių lygmens informantai. Pasirinktas empirinio tyrimo metodas (grupinė diskusija) leidžia plačiai išanalizuoti tiriamą problemą ir atskleisti tyrimo objektą, nes atrinkti informantai turi skirtingas patirtis, atstovauja tiriamus turizmo valdymo lygmenis (nacionalinį, savivaldybių

ir suinteresuotas puses – valdžią bei verslą. Kokybinių tyrimų validumą apibūdina tai, kad pasirinktais metodais siekiama sudaryti skirtingų nuomonių, vertinimų ir pasisakymų apie turizmo valdymo problematiką ir sinergiją nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse sąrašą.

Kitas svarbus tyrimo patikimumo aspektas – analizuojamų duomenų, teksto priklausomybė nuo subjektyvaus tyrėjo suvokimo, kompetencijų bei žinių apie objektą gilumo (Bitinas ir kt., 2008). Siekiant kiek galima labiau išvengti tyrėjo *subjektyvumo*, analizuojant ir interpretuojant tyrimo duomenis, papildomai vertinamas vidinis ir išorinis gautų duomenų *patikimumas*. Vidinis ekspertų apklausos duomenų *patikimumas* vertinamas patikrinant ekspertų atsakymus į tam tikrus klausimus, kurie užfiksuoti raštu (užpildyti klausimynai) ir garso įrašu (grupinė diskusija). Išorinis patikimumas – lyginant informantų pateiktus atsakymus su kita turima informacija, anksčiau atliktais tyrimų rezultatais, nagrinėjusiais panašų fenomeną.

Šio tyrimo rezultatai dėl galimo tyrėjo subjektyvumo galioja tik šiai konkrečiai situacijai, kurioje yra tiriamasis objektas ir negali būti perkeliama iš vieno laikmečio į kitą ar iš vienos sistemos į kitą. Pasirinkti skirtingi empirinio tyrimo metodai (ekspertų apklausa, ekspertų grupinė diskusija, turistinių vietovių interneto svetainių vertinimas ir dokumentų analizė) sudarė prielaidas prognozuoti turizmo valdymo ateities perspektyvas bei pasiūlyti turizmo valdymo tobulinimo kryptis ateinančių septynerių metų laikotarpiui.

### 3. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOS NACIONALINIAME IR SAVIVALDYBIŲ LYGMENYSE

#### 3.1. Turizmo valdymo analizė Europos Sąjungos šalyse

##### 3.1.1. Naujojo viešojo valdymo analizė nacionaliniame ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenyje

Siekiant nustatyti Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvas, įvertinant ES kontekstą, atlikta turizmo valdymo analizė, taip pat analizuojama kitų šalių patirtis, kuri naudinga formuluojant pasiūlymus dėl Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo. Be to, Lietuvoje iki šiol pasigendama naujojo viešojo valdymo analizės, ypač turizmo valdymo kontekste.

Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) (toliau – OECD) *valdymą* apibūdina kaip politinių, ekonominių, administracinių veiksmų visumą, kurie reikalingi viešajam sektoriui valdyti (Innovation and Growth..., 2006). Siekiant suvaldyti šiuos veiksmus, būtina sukurti efektyvią turizmo valdymo sistemą ir procesus, kurie paprastai apibrėžiami strategijose įgyvendinant į konkurencingumą ir darnumą orientuotą turizmo politiką (Governance for Sustainable..., 2011). Analizuojant įvairių šalių valdymo patirtį, išryškėja, kad svarbiausi „gero“ valdymo principai yra šie: atskaitomybė, skaidrumas, efektyvumas ir veiksmingumas, reagavimas į pokyčius, ateities vizija ir teisės normos (6 lent.) (Towards More Effective..., 2011).

Išaugus tarptautiniams turistų srautams bei turizmo pridėtinei vertei šalies ekonomiškai, valdžia įvairiuose lygmenyse (nacionaliniame, regioniniame, savivaldybių) daugiau dėmesio skiria turizmo politikos formavimui bei jos įgyvendinimui. Pastebima, kad XX a. pab. dominavo turizmo skatinimas finansinėmis, monetarinėmis ir rinkodaros priemonėmis. Tačiau šiuo metu, turizmo valdymo modelis dėl didėjančios turizmo paklausos, kinta. Daugelyje šalių turizmo politiką formuojančios institucijos pastaraisiais metais daug dėmesio skiria daug platesnio pobūdžio klausimų ar problemų sprendimui, tokių kaip:

- Aviacijos paslaugų plėtra (dažniausiai deramasi dėl „pigų“ avialinijų).
- Nišinių arba specializuotų turizmo produktų plėtojimas sveikatos ar medicinos turizmo, ekoturizmo, susitikimų ir konferencijų kelionėms.
- Informacinių technologijų panaudojimo galimybių sklaida mažose įmonėse.
- Turistų srautų įtaka regionų darniam vystymuisi.
- Turizmo sektoriaus krizių valdymas (Towards More Effective..., 2011).

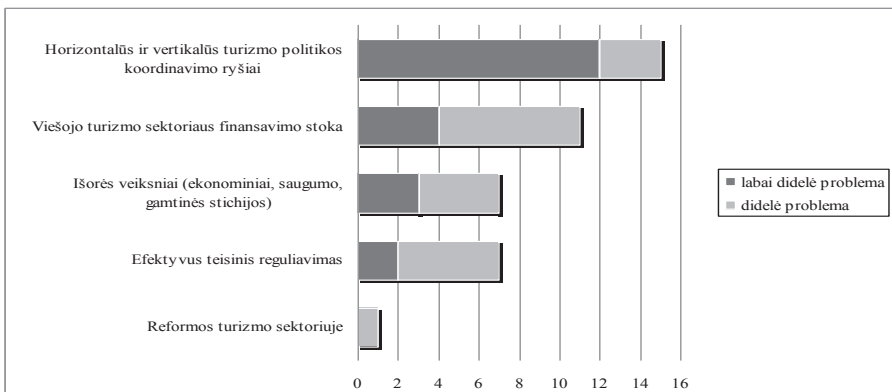
Pagal OECD atliktą turizmo valdymo analizę, daugelis šalių labai didele ir pagrindine problema šiuo metu įvardija horizontalių ir vertikalų turizmo valdymo ryšių koordinavimą, nuo ko labiausiai priklauso turizmo valdymas.

6 lentelė. Svarbiausi naujojo viešojo valdymo principai

Valdymo principas	Principo apibūdinimas
<b>Atskaitomybė</b> (angl. <i>Accountability</i> )	Valdžia turėtų viešai deklaruoti visus veiksmus bei priimtus sprendimus ir kaip jie suderinti su aiškiai apibrėžtais tikslais.
<b>Skaidrumas</b> (angl. <i>Transparency</i> )	Sprendimų priėmimo procesuose gali dalyvauti kito lygmens valdžios, visuomenės atstovai ir tam tikrais atvejais kitų suinteresuotų institucijų atstovai.
<b>Efektyvumas ir veiksmingumas</b> (angl. <i>Efficiency and effectiveness</i> )	Valdžia siekia teikti kokybiškas viešąsias paslaugas, įskaitant paslaugų teikimą piliečiams už optimaliausią kainą siekiant efektyvumo ir veiksmingumo.
<b>Reagavimas į pokyčius</b> (angl. <i>Responsiveness</i> )	Valdžia yra pajėgi greitai reaguoti į visuomenės pokyčius, atsižvelgia į pilietinės visuomenės lūkesčius gindama viešąjį interesą, ir yra pasirengusi kritiškai įvertinti valdžios vaidmenį.
<b>Ateities vizija</b> (angl. <i>Forward Vision</i> )	Valdžia gali numatyti ateities problemas ir iššūkius, atsižvelgdama į vykstančius procesus ir tendencijas bei vykdyti atitinkamą politiką.
<b>Teisės normos</b> (angl. <i>Rule of Law</i> )	Valdžia įgyvendina įstatymus, reglamentus ir kitus teisės aktus skaidriai.

Šaltinis: Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico, 2011, OECD.

Viešojo turizmo sektoriaus finansavimas, išorės ekonominiai, politiniai, gamtiniai veiksniai bei efektyvus teisinis reguliavimas – svarbiausios problemos ir turizmo valdymo iššūkiai nacionaliniame lygmenyje daugelyje pasaulio šalių (10 pav.) (Tourism Governance., 2012). Apibendrinant galima teigti, kad naujasis viešasis valdymas gali būti apibūdinamas šešiomis skiriamosiomis ypatybėmis, tokiomis kaip lankstumas, skaidrumas, atskaitingumas, efektyvumas, teisėtumas, įžvalgumas, kurios iš esmės yra vertybinio pobūdžio.



Šaltinis: OECD Survey on Governance of Tourism, 2011-12

10 pav. Pagrindinės turizmo valdymo problemos nacionaliniame lygmenyje

Naujasis viešasis valdymas vietiniame lygmenyje daugiausiai siejamas su įvairių principų įgyvendinimu, bet iš esmės galima teigti, kad naujasis viešasis valdymas gali būti traktuojamas tuomet, kai korupcijos lygis yra žemas. Taip pat turėtų būti atsižvelgiama į įvairių, net ir mažų interesų grupių pasiūlymus bei interesus, o visuomenė, bendruomenė būtų įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesą. Svarbi sąlyga, kad sprendimų priėmimas vyktų skaidriai ir viešai. Be to, visi minėtieji veiksmai turėtų būti vertinami ir ilgalaikeje perspektyvoje. Pažymėtina, kad tik keletas šalių yra priartėjusios prie jo minėtų principų įgyvendinimo (pvz., Australija, N. Zelandija, Švedija, kt.) (Towards More Effective..., 2011).

OECD (2008) „Riva del Garda“ veiksmų plane Turizmo konkurencingumui ir darnumui didinti rekomendavo, kad valdžia, kuri atsakinga už turizmo politikos formavimą ir tobulinimą, turėtų pasižymėti gerais viešojo sektoriaus valdymo pajėgumais ir gebėjimais valdyti daugiasektorinę sistemą. Siekiant efektyviai prisidėti prie institucinės sistemos, kuri būtų orientuota į darnaus turizmo plėtrą, kūrimo, reikėtų atkreipti dėmesį į keletą faktorių:

- Sukurti kompleksinę politikos sistemą.
- Skatinti kompleksinę politikos sistemą formuojant holistinį valdžios požiūrį į turizmą.
- Skatinti bendradarbiavimo kultūrą tarp turizmo suinteresuotų pusių.
- Atlikti politikos formavimo ir programų poveikio vertinimą turizmo sektoriaus plėtrai (new paradigm..., 2008).

Turizmo paslaugų tiekėjai dažniausiai yra mažos ir vidutinės įmonės (toliau – MVI), tačiau kai kuriose srityse, pvz., aviacijoje, dominuoja stambios įmonės, veikiančios visame pasaulyje. Be to, turizmo valdymas vyksta per įvairias kitas, netiesiogiai susijusias veiklas: valstybinės sienos apsaugą, aviacijos rinkos reguliavimą, saugomų teritorijų, kuriose yra lankomi turizmo objektai, kontrolę ir plėtojimą, kelių ir kitos transporto infrastruktūros vystymą, kt. Siekiant efektyviai išspręsti šiuos iššūkius, galėtų padėti institucinio valdymo mechanizmų stiprinimas bei efektyvios į turizmą orientuotos politikos formavimas.

Taigi turizmo valdymas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse daugiausiai yra susijęs su tokių principų kaip atskaitomybė, veiklos efektyvumas, skaidrumas, ilgalaikis planavimas, teisinių normų laikymasis bei lankstumas įgyvendinimu. Dauguma minėtųjų principų yra vertybinio pobūdžio, kurie priklauso ne nuo teisės aktų ar strategijų, bet nuo valdžios sektoriuje dirbančių asmenų nuostatų, vertybių ir požiūrių. Todėl išanalizavus naujojo viešojo valdymo principus, jų prigimtį nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, galima daryti prielaidą, kad naujasis viešasis valdymas yra idealas, kurio pasiekti praktikoje yra labai sunku arba beveik neįmanoma.

### **3.1.2. ES turizmo politikos prioritetų analizė**

Tarptautinio turizmo valdymo požiūriu Lietuvai kaip ES narei svarbus bendradarbiavimas strateginiame (teisės aktai, planavimo dokumentai, ES finansinė parama) ir instituciniame (komitetai, darbo grupės) lygmenyje su ES. Pagrindinis ES vaidmuo formuojant Europos turizmo politiką – siekti aktyvesnės turizmo politikos įgyvendinimo ir skatinti Europos turizmo klestėjimą. Įgyvendinant turizmo politiką, taip pat siekiama spręsti pagrindinius pastarojo laikotarpio klausimus, susijusius su socialinėmis problemomis, teritorijų sanglauda, gamtos ir kultūros paveldo išsaugojimu. Turizmas, kuriam be ekonomi-

nės funkcijos būdinga ir socialinė bei humaniškoji, prisideda prie Europos pilietiškumo stiprinimo, skatina bendradarbiavimą ir mainus tarp Europos piliečių, ištrindamas kalbų, kultūrų ar tradicijų skirtumus.

2012 m. EK užsakytu atliktoje studijoje „ES politikos ir veiksmy poveikis turizmui“ išskirti pagrindiniai turizmo sektoriaus iššūķiai:

- Šalyse narėse skirtinga mokestinė, verslo priežiūros ir socialinė aplinka.
- Skirtingai reguliuojamas turizmo sektorius ir subsektoriai.
- Turizmo veikly sezoninis pobūdis.
- Netolygi regioninė plėtra.
- Nepakankamai kvalifikuota darbo jėga (Study on the Impact..., 2012).

Europos turizmo politikos tikslas – skatinti konkurencingumą ir darnią plėtrą kaip neatsiejamus komponentus – buvo nustatytas Lisabonos sutartyje. Šis tikslas taip pat susijęs su ES strategija „Europa 2020“ ir joje išskirtais prioritetais. EK identifikavo, kad turizmo politika gali būti integruota į daugelį ES politikos formavimo krypčių, todėl siekiant efektyvios turizmo politikos įgyvendinimo ir konkurencingumo augimo, vienas svarbiausių turizmo politikos formuotojų uždavinių – *koordinavimas ir sinergija* su kitomis sritimis, tokiomis kaip švietimas ir kultūra, socialinė politika, energetika, kaimo, regioninė plėtra ir daugeliu kitų.

Siekiant išlaikyti Europos turizmo sektoriaus konkurencingumą ir įvertinant naujus iššūķius, tokius kaip globalinė ekonominė recesija, prasidėjusi 2008 m., vulkano Eja-fjaldajokudlio išsiveržimas Islandijoje, dėl kurio dar labiau pablogėjo turizmo sektoriaus situacija, buvo parengtas ir visų ES šalių narių patvirtintas naujas ES turizmo politikos dokumentas (komunikatas) su veiksmy planu ir įgyvendinimo priemonėmis, kurios užtikrintų konkurencingo, darnaus ir atsakingo turizmo vystymąsi artimiausiu laikotarpiu (Europe, the world's., 2010). Minėtame EK komunikate identifikuotos keturios prioritetinės turizmo politikos formavimo kryptys, paremtos poveikiu vietos ekonomikai ir turistų aptarnavimo kokybe:

1. Europos turizmo sektoriaus konkurencingumo didinimas.
2. Darnaus, atsakingo ir kokybiško turizmo vystymasis ir skatinimas.
3. Tausaus ir kokybiško Europos – kaip lankytinų vietų visumos – turizmo įvaizdžio įtvirtinimas ir propagavimas.
4. Turizmo skatinimas politinėmis ir finansinėmis ES priemonėmis.

Tarptautiniams ryšiams turizmo srityje užmegzti ir stiprinti Lietuvoje pasirašomos tarptautinės tarpvyriausybines sutartys ir susitarimai (pvz., su Azerbaidžanu, Bulgarija, Čile, Kroatija, Ispanija, kt.) protokolai (pvz., su Baltarusija, Izraeliu, Prancūzija, kt.) dėl bendradarbiavimo turizmo srityje. Susitarimams įgyvendinti sudaromos dvišalės, trišalės turizmo darbo grupės su Latvija, Estija, Izraeliu, Kazachstanu, Rusija, Baltarusija, kt. šalimis (Ūkio ministerija, 2013).

*Sinergija* tarp skirtingų sektorių politikos ir skirtingų valdymo lygmenų, kurie veikia turizmo sektorių ar turistus kaip vartotojus, yra didžiausias iššūķis turizmo politikos formuotojams. Taigi EK komunikate identifikuotus veiksmus įmanoma pasiekti tik prisidedant kitiems sektoriams ir integruojant turizmo politiką į susijusius subsektorius.

## 3.2. Lietuvos turizmo valdymo funkcijų analizė

### 3.2.1. Turizmo funkcijos nacionaliniame lygmenyje

Analizuojant turizmo sektoriaus specifiką išryškėja, kad turizmo valdyme be kitų minėtų naujojo viešojo valdymo principų svarbu atsižvelgti į kompleksinį (angl. *whole-of-government*) turizmo valdymo aspektą, t. y. turizmo politikos formavimas įvertinant horizontalius ir vertikalius ryšius bei organizacijų pajėgumus vystyti ir įgyvendinti turizmo politiką. Daugelyje šalių, nepriklausomai nuo geografinė padėties, turimų išteklių ir turizmo sektoriaus išvystymo lygio, būdingos panašios problemos ir pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: turizmo politikos koordinavimas, riboti finansai, efektyvus teisinis reguliavimas ir įvairūs išoriniai veiksniai (ekonominiai, saugumo, gamtinės stichijos, epidemijos, kt.) (7 lentelė).

7 lentelė. Svarbiausi turizmo valdymo iššūkiai nacionaliniame lygmenyje

Turizmo valdymo iššūkis	Apibūdinimas
<i>Turizmo politikos koordinavimas</i>	Nacionaliniame lygmenyje svarbus horizontalus koordinavimas tarp įvairių ministerijų, departamentų, sprendžiant prioritetų identifikavimo, investicijų, inovacijų, turizmo rinkodaros klausimus. Verslo dalyvavimas šiuose procesuose taip pat yra būtinas.
<i>Riboti finansai</i>	Auga poreikis vis daugiau pagrįsti turizmo indėlį šalies ekonomikai, nes, pvz., investicijos į turizmo rinkodaros priemones ir infrastruktūrą yra pakankamai ženklios. Dėl pastarųjų metų globalinio ekonominio nuosmukio ir rinkos nestabilumo daugelyje šalių investicijų grąža tapo svarbiu aspektu nustatant prioritetus.
<i>Efektyvus teisinis reguliavimas</i>	Palankios teisinės aplinkos turizmo kūrimas yra viena pagrindinių nacionalinės valdžios funkcijų. Tačiau praktikoje daugelis šalių susiduria su eile problemų. Turizmo kompleksiskumas lemia tai, kad daugelis teisės aktų yra kitų institucijų reguliavimo srityje, todėl sunku suderinti skirtingus įvairių institucijų interesus.
<i>Išoriniai veiksniai (ekonominiai, saugumo, gamtinės stichijos, epidemijos, kt.)</i>	Turizmas yra globalus reiškinys, todėl vykstantys dinamiški globaliniai veiksniai turi įtakos turistų srautų pokyčiams. Ekonominis nestabilumas, epidemijų protrūkiai, potvyniai, terorizmo išpuoliai, vulkanų išsiveržimai neigiamai veikia turizmo rinką. Be to, pastebima šių veiksnių augimo tendencija, o jų suvaldymas yra labai sudėtingas procesas. Todėl daugelis šalių susiduria arba dar susidurs su neigiamais padariniais.

Šaltinis: pagal Tourism Governance in OECD Countries, 2012.

Efektyvus turizmo valdymas yra sunkiai įgyvendinamas uždavinys valdžiai įvairiuose lygmenyse dėl keleto pagrindinių priežasčių. *Pirma*, turizmas yra kompleksinė sistema kaip sektorius, *antra* – kaip tyrimo objektas ir *trečia* – nuolat veikiamas politinių, socialinių, aplinkos ir technologinių veiksnių. Šiems veiksniams valdyti būtina gera *koordinacinių* ryšių sistema, apimanti valdžią (nacionalinę, vietinę), privatų sektorių, kurie tarpusavyje konkuruoja ir bendradarbiauja (Tourism Governance., 2012).

Pagrindinis Lietuvos turizmo sektoriaus plėtros tikslas – pasiekti, kad Lietuva taptų populiari ir žinoma turizmo traukos vietovė Europos turizmo rinkoje, pasižyminti stabiliu atvykstantojo ir vietinio turizmo srauto augimu, kuris užtikrintų paslaugų verslui pajamų didėjimą ir taip stiprintų turizmo sektoriaus reikšmę šalies ekonomikos raidai (Žin., 2010, Nr. 88-4636). Nacionalinė valdžia turi galimybes siekti šio tikslo, sudarydama palankias teises sąlygas turizmo verslo plėtrai, efektyviai naudodama turimus žmogiškuosius ir finansinius išteklius, tikslingai nukreipdama investicijas į didžiausio turistinio potencialo vietas, užtikrindama koordinavimą bei bendradarbiavimą su verslu ir vietine valdžia. Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą, turizmo valdymo funkcijas šalyje atlieka Seimas, LRV, Ūkio ministerija, Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos (toliau – Valstybinis turizmo departamentas), turizmo taryba – nacionalinis turizmo valdymo lygmuo ir savivaldybių administracijos – savivaldybių lygmuo (Žin., 1998, Nr. 32-852; 2011, Nr. 85-4138). Nuo 2001 m. turizmo valdymo funkcijos priskirtos *Ūkio ministerijai* ir *Valstybiniam turizmo departamentui*. Pagrindinės Ūkio ministerijos funkcijos turizmo srityje – turizmo planavimas ir kurortų ir kurortinių teritorijų plėtros politika (2 priedas). Turizmo rinkodaros priemonės nacionaliniu lygmeniu įgyvendina Valstybinis turizmo departamentas. Kaip teigia Kučinskienė, Mačerinskienė (2012), siekiant skatinti turizmą kaip ekonominę veiklą nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje, turizmo politika Lietuvoje turėtų būti vykdoma šiomis kryptimis: stiprinant tarpinstitucinį koordinavimą, įtraukiant bendruomenes į turizmo veiklą bei diegiant turizmo paslaugų teikėjų savireguliacijos sistemas.

Turizmo plėtros ir skatinimo klausimams nagrinėti ir teikti pasiūlymus valstybės institucijoms dėl strateginio Lietuvos turizmo veiklos planavimo, iš turizmo verslo asociacijų ar organizacijų, Lietuvos savivaldybių asociacijos ir valstybės institucijų atstovų sudaryta *Turizmo taryba*. Tai patariamasis organas, kuriame ne mažiau kaip pusę narių sudaro turizmo verslo asociacijų ar organizacijų deleguoti atstovai.

Lietuvoje aktyviai veikia dvi turizmo interesus ginančios turizmo verslo asociacijos – *Lietuvos Respublikos turizmo rūmai*, vienijantys devynias asociacijas (Lietuvos golfo federacija, Lietuvos kaimo turizmo asociacija, Lietuvos kempingų asociacija, Lietuvos kurortų asociacija, Lietuvos pilių ir dvarų asociacija, Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija, Nacionalinė SPA asociacija, Nacionalinė turizmo verslo asociacija) ir *Lietuvos turizmo asociacija*, atstovaujanti kelionių organizatorių ir agentūrų interesams.

Savivaldybėms, kurių yra 60, taip pat numatytos turizmo valdymo funkcijos, kurių pagrindinės – turizmo planavimas, turizmo infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros įgyvendinimas per savivaldybės turizmo informacijos centrus (toliau – TIC) ar turizmo ir verslo informacijos centrus (toliau – TVIC).

Siekiant skatinti Lietuvos dalykinio (konferencijų) turizmo plėtrą, atsižvelgiant į nacionalinius ir vietinius turizmo srities plėtros prioritetus bei užtikrinti informacijos sklaidą apie konferencijų turizmo galimybes Lietuvoje ir užsienio rinkose, 2012 m. birželio 20 d. buvo įsteigta viešoji įstaiga „Lietuvos konferencijų biuras“. Lietuvos konferencijų biuro dalininkai – Ūkio ministerija, Birštono savivaldybė, Druskininkų savivaldybė, Kauno miesto savivaldybė, Neringos savivaldybė, Palangos miesto savivaldybė ir Vilniaus miesto savivaldybė – atstovaujantys nacionaliniam savivaldybių lygmeniui, o tarybos nariai – turizmo ir konferencijų verslui atstovaujantys asmenys. Kitaip tariant, į biuro valdymą įtraukti

visi valdymo lygmenys (nacionalinis ir savivaldybių) ir interesų grupės (turizmo verslas). 2012 m. įsteigtas Lietuvos konferencijų biuras buvo vienas Ūkio ministerijos 2012 m. prioritetinių darbų. Buvo tikimasi, kad jis padidins tarptautinio lygio konferencijų ir renginių bei verslo turistų skaičiaus augimą šalyje. Tačiau vos daugiau nei pusę metų veikęs, šiuo metu likviduojamas, nes jo veikla nebuvo efektyvi dėl sudėtingo įstaigos valdymo, finansavimo ir bendradarbiavimo tarp savivaldybių stokos (Lietuvos konferencijų..., 2012).

Siekiant išanalizuoti Lietuvos turizmo valdymą, atlikta Lietuvos turizmo valdymo funkcijų analizė. Analizuotos tokios turizmo valdymo funkcijos kaip teisinis reguliavimas, planavimas, koordinavimas, verslumas, skatinimas, interesų atstovavimas, socialinis turizmas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Kaip matyti iš 8 lentelėje pateiktos analizės, turizmo valdymas Lietuvoje vykdomas atliekant teisinio reguliavimo, koordinavimo, planavimo, verslumo, interesų atstovavimo bei skatinimo funkcijas. Reikia pažymėti, socialinio turizmo bei interesų atstovavimo funkcijos kol kas silpnai pasireiškia Lietuvos turizmo valdyme. Toliau aptarsime visas įvardintas turizmo valdymo funkcijas.

**Teisinis reguliavimas.** 1998 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas, tiesiogiai reguliuojantis turizmo sektorių, kuriame apibrėžiami reikalavimai kelionių organizavimo paslaugoms, turizmo informacijos bei apgyvendinimo paslaugų teikimas, vartotojo teisės ir pareigos. Dėl turizmo sektoriaus kompleksiško, daugelis su turizmu susijusių klausimų sprendžiami įvairiuose kitose teisės aktuose ar strategijose, pvz., Saugomų teritorijų įstatyme – ekologinis (pažintinis) turizmas, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje – darnus vystymas ir kt. Tai netiesioginis turizmo srities reguliavimas, su kurių nuostatomis susijęs turizmo išteklių naudojimas, infrastruktūros planavimas ar statybų klausimai.

8 lentelė. Turizmo valdymo funkcijos Lietuvos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse

Turizmo valdymo funkcijos	Nacionalinis lygmuo	Savivaldybių lygmuo
<b>Teisinis reguliavimas</b>	<p><i>Lietuvos Respublikos Seimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nustato turizmo plėtros politikos kryptis tvirtindamas Lietuvos turizmo plėtros ilgalaikę strategiją ir priimdamas įstatymus.</li> </ul> <p><i>Ūkio ministerija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengia turizmo sritį reglamentuojančių įstatymų projektus;</li> <li>• įgyvendina ES teisės aktų, reglamentuojančių turizmo paslaugų teikimą, nuostatų perkėlimą į Lietuvos respublikos teisę.</li> </ul> <p><i>Valstybinis turizmo departamentas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagal savo kompetenciją priima turizmo paslaugas reglamentuojančius teisės aktus;</li> <li>• nustato turizmo specialistų kvalifikacinius reikalavimus.</li> </ul>	<p><i>Savivaldybės:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planuoja ir įgyvendina priemones, reikalingas rekreacinių teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai šiose teritorijose plėtoti, tvarko rekreacinių teritorijų apskaitą, tvirtina rekreacinių teritorijų naudojimo reglamentus;</li> <li>• nustato vaikų stovykloms taikomus reikalavimus ir kontroliuoja jų vykdymą.</li> </ul>

---

## **Planavimas**

Lietuvos Respublikos Vyriausybė:

- parengia Lietuvos turizmo plėtros ilgalaikę strategiją;
- tvirtina nacionalinę turizmo plėtros programą, nustatančią valstybės turizmo plėtros ir investicijų į turizmą prioritetus ir priemones;
- tvirtina valstybinės reikšmės turizmo, rekreacijos bei kurortų infrastruktūros projektus;
- tvirtina kurortų ir kurortinių teritorijų plėtros strategiją.

Ūkio ministerija:

- atlieka strateginį Lietuvos turizmo veiklos planavimą: rengia nacionalinę turizmo plėtros programą ir kurortų ir kurortinių teritorijų plėtros strategiją.

Valstybinis turizmo departamentas:

- dalyvauja atliekant strateginį Lietuvos turizmo veiklos planavimą;
- rengia Lietuvos turizmo rinkodaros planą, įgyvendina jame numatytas priemones

Turizmo taryba:

- teikia pasiūlymus dėl strateginio Lietuvos turizmo veiklos planavimo tobulinimo.

*Savivaldybės:*

- vadovaudamasi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis, rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) arba savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros schemas ir projektus;
- planuoja ir organizuoja vaikų ir jaunimo stovyklų veiklą.

## **Koordinavimas**

Ūkio ministerija:

- koordinuoja Nacionalinės turizmo plėtros programos ir Kurortų ir kurortinių teritorijų plėtros strategijos įgyvendinimą;
- dalyvauja ir koordinuoja formuojant Lietuvos Respublikos turizmo politiką.

Valstybinis turizmo departamentas:

- atlieka turizmo paslaugų teikėjų veiklos stebėseną ir kontrolę;
- koordinuoja valstybės ir savivaldybių institucijų, dalyvaujančių įgyvendinant Lietuvos turizmo rinkodaros planą, veiklą;
- pagal savo kompetenciją kontroliuoja Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos turizmo teisės aktų reikalavimų vykdymą;
- koordinuoja regioninį turizmo plėtros planavimą.

*Savivaldybės:*

- įstatymų nustatyta tvarka su turizmo paslaugų teikėjais – juridiniais ir fiziniais asmenimis – sudaro sutartis dėl rekreacinių išteklių naudojimo (nuomos) turizmui ir poilsiui, kontroliuoja šių sutarčių vykdymą.

<b>Veršlumas</b>	Ūkio ministerija: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengia ir teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl valstybinės reikšmės turizmo, rekreacijos ir kurortų infrastruktūros projektų įgyvendinimo.</li> </ul>	<b>Savivaldybės:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengia ir įgyvendina viešosios turizmo ir poilsio infrastruktūros projektus;</li> <li>• skatina turizmo verslą kaip darbo vietų kūrimo ir gyventojų užimtumo priemonę.</li> </ul>
<b>Skatinimas (mokesčiai, tyrimai, rinkodara)</b>	Ūkio ministerija: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengia ir teikia pasiūlymus Vyriausybei dėl valstybinės reikšmės turizmo, rekreacijos ir kurortų infrastruktūros projektų įgyvendinimo.</li> </ul> Valstybinis turizmo departamentas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• atlieka turizmo rinkų ir Lietuvos turizmo paslaugų ir produktų tyrimus;</li> <li>• atlieka nacionalinio konferencijų biuro funkcijas.</li> </ul> Turizmo taryba: <ul style="list-style-type: none"> <li>• turizmo plėtros ir skatinimo klausimams nagrinėti.</li> </ul>	<b>Savivaldybės:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skatina turizmo verslą kaip darbo vietų kūrimo ir gyventojų užimtumo priemonę;</li> <li>• įstatymų nustatyta tvarka tvirtina vietinių rinkliavų už savivaldybei priklausiančių rekreacinių išteklių naudojimą dydį;</li> <li>• atlieka savivaldybės teritorijoje esančių turizmo išteklių ir paslaugų rinkotyrą ir rinkodarą;</li> <li>• steigia savivaldybių turizmo informacijos centrus.</li> </ul>
<b>Interesų atstovavimas</b>	Ūkio ministerija: <p>dalyvauja Europos Sąjungos turizmo politiką formuojančių tarptautinių institucijų veikloje. <i>Valstybinis turizmo departamentas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagal savo kompetenciją dalyvauja įgyvendinant turizmo srities tarptautinio bendradarbiavimo priemones;</li> <li>• teisės aktų nustatyta tvarka atstovauja kelionių organizavimo paslaugų vartotojų interesams kelionių organizatoriaus, kelionių agentūros ar kelionių agento nemokumo arba bankroto atvejais.</li> </ul>	
<b>Socialinis turizmas</b>	nėra	Nėra

**Šaltinis:** Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 32-852; 2011, Nr. 85-4138).

Pastaraisiais metais buvo padaryti esminiai turizmo teisinio reguliavimo pakeitimai – tai buvo padaryta kelionių organizavimo paslaugų reguliavimo srityje. 2011 m. priimtame Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme apibrėžiant turizmo paslaugas išskiriamos ir *sveikatos turizmo paslaugos*. Tai rodo valdžios interesą reglamentuoti sveikatingumo paslaugas, jų kokybę bei nustatyti reikalavimus šias paslaugas teikiantiems specialistams. Sveikatos turizmas – sveikatos sistemos sudedamoji dalis, tačiau jų reguliavimas ir skatinimas yra turizmo sektoriaus objektas (Žin., 1998, Nr. 32-852; 2011, Nr. 85-4138). Taip pat Lietuvoje yra atskiri kurortų ir kurortinių teritorijų plėtrą reguliuojantys teisės aktai bei galimybė gauti rinkliavą kurortuose už naudojimąsi viešąja kurortų infrastruktūra.

**Planavimas.** Lietuvoje strateginis planavimas vykdomas pagal LRV patvirtintą Strateginio planavimo metodiką (2012). Pagal Lietuvos planavimo dokumentų (ilgalaikės, vidutinės ir trumpalaikės trukmės), kurie susiję su turizmo plėtra, hierarchinę schemą, šiuo metu pagrindinis Lietuvos ilgalaikės trukmės planavimo dokumentas – strategija „Lietuva 2030“, kuris parengtas atsižvelgiant į ES strategiją „Europa 2020“ ir patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo. Kiti svarbūs planavimo dokumentai, kuriuose nustatyti vidutinės trukmės turizmo plėtojimo prioritetai – Vyriausybės veiklos 2012-2106 m. programa, Nacionalinė pažangos 2014-2020 m. programa.

Turizmo planavimo veikla Lietuvoje pradėta vykdyti XX a. paskutiniame dešimtmetyje LRV patvirtinus pirmąją Nacionalinę turizmo plėtros programą ir jos įgyvendinimo priemones (1994). 2007 m. parengtas ir pradėtas įgyvendinti vidutinės trukmės strateginis planavimo dokumentas – ketvirtoji Nacionalinė turizmo plėtros 2007–2013 metų programa, kuri 2010 m. iš esmės atnaujinta. Minėtoje programoje nustatyti Lietuvos turizmo sektoriaus valdymo ir plėtojimo klausimai ir 70 įgyvendinimo priemonių. Programai įgyvendinti 2007 m. skirta 10,3 mln. litų, o 2008 m. – 11,1 mln. litų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų. 2009 m. lėšos priemonėms įgyvendinti sumažintos iki 4,2 mln. litų arba 40 procentų ir priemonės įgyvendinamos ES struktūrinės paramos lėšomis (Žin., 2010, Nr. 88-4636). Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje išskirtos keturios prioritetinės turizmo rūšys: kultūrinis, aktyvus poilsio, sveikatos ir dalykinis (konferencijų), kurių plėtojimas siejamas su Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumu bei žinomumu didinimu. Sveikatos turizmo, kaip prioritetinės turizmo krypties išskyrimas bei priskyrimas prie turizmo paslaugų įstatymų lygmenyje, siejamas su Lietuvos galimybėmis plėtoti bei eksportuoti šias paslaugas. Pastarąjį dešimtmetį pastebima sparti sveikatos, o ypač medicinos turizmo plėtra pasaulyje. Mokslinėje literatūroje medicinos turizmas apibūdinamas kaip kelionė į kitą šalį, kurios tikslas atlikti operaciją ar gauti gydomo paslaugų. Kadangi ši turizmo rūšis nėra masinė, todėl ji vadinama nišinio arba specializuoto turizmo rūšimi, kurios plėtrą paskatino informacinių technologijų plėtra, aukšta medicinos paslaugų kokybė ir patrauklios paslaugų kainos besivystančiose šalyse (Pietryčių Azijoje, Centrinėje Europoje), ir kuriomis vis daugiau naudojami Vakarų Europos ir JAV turistai (Connell, 2005). Lietuva taip pat pasižymi aukštos kvalifikacijos medicinos specialistais, konkurencingomis kainomis, kurortuose sveikatinimui ir sveikatingumui naudojamais gamtiniais sveikatos veiksniais, todėl šiai sričiai plėtoti teikiamas prioritetas (Lietuvos medicinos..., 2012). Be to, sveikatos, medicinos turizmas yra mažai priklausomi nuo sezoniškumo ir padeda spręsti trumpo Lietuvos turistinio sezono problemą.

Nacionaliniu lygmeniu skatinamas ir piligriminis, religinis turizmas, kurio plėtojimo prioritetai nustatyti 2007 m. parengtoje *Jono Pauliaus II piligrimų kelio kūrimo ir jo objektų pritaikymo piligrimų ir turizmo reikmėms 2007–2013 m. programoje*. Šios programos tikslas – sukurti Jono Pauliaus II piligrimų kelią, jo objektus pritaikyti piligrimų ir turizmo reikmėms, kad atvykę piligrimai ir turistai galėtų juos lankyti ir rasti reikalingą viešąją infrastruktūrą (Žin., 2007, Nr. 92-3687).

Daugelyje šalių, norint paskatinti turizmo sektoriaus plėtrą bei numatyti ilgalaikius plėtros prioritetus, kuriamos atskiros turizmo ilgalaikės strategijos (pvz., Norvegijoje – *National Strategy for the Tourism Industry*; Australijoje – *National long-term Tourism Strategy*; Kanadoje – *Building a National Tourism Strategy* ir kt.). Turizmo strategija traktuojama kaip vienas iš dažnai taikomų tarpinstitucinio koordinavimo mechanizmų, ku-

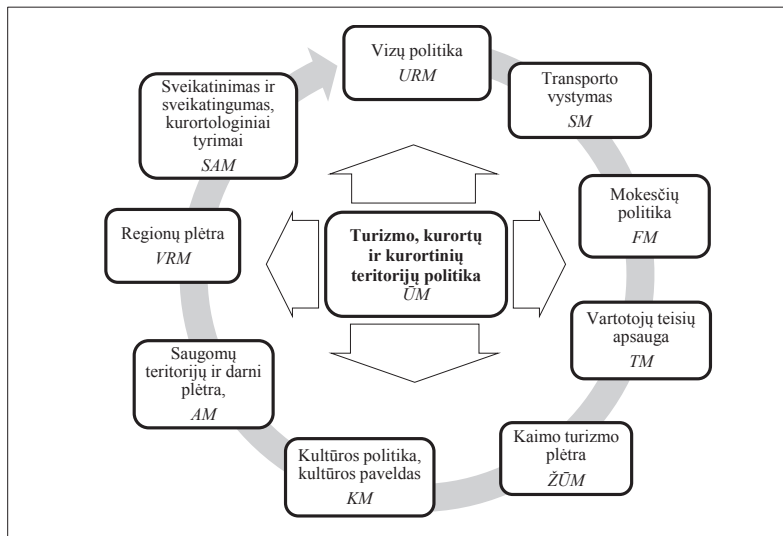
rijoje suinteresuoti viešojo ir privataus sektoriaus dalyviai identifikuoja viziją, turizmo vystymo tikslus, ilgalaikius prioritetus darniam turizmui plėtoti. Pvz., Austrija 2010 m. patvirtino ilgalaikę turizmo strategiją, kurios rengimo etape integruotos įvairios suinteresuotas pusės nuo aukščiausio politinio lygmens iki mokslo bendruomenės. Siekiant geresnių viešųjų konsultacijų, Turizmo strategija pristatyta ir patvirtinta aukšto lygmens turizmo konferencijoje, o nuolatinę jos įgyvendinimo priežiūrą atlieka patariamasis komitetas, sudarytas iš nepriklausomų mokslo srities ekspertų. Be to, ši strategija gali būti traktuojama kaip nuolatinis procesas, o ne priimtas strateginis planavimo dokumentas (Towards More Effective, 2011). Neabejotinai pagrindinė problema, su kuria susiduria daugelis šalių – ne pati strategija ar jos parengimas, bet strategijos įgyvendinimas. Įgyvendinimo problematiką iš esmės nulemia dvi grupės priežasčių. *Pirma*, menkas ar nepakankamas finansavimas. *Antra*, sudėtingas kitų ministerijų ar institucijų įgyvendinamų priemonių koordinavimas (Tourism Governance..., 2012). Minėtų problemų sprendimas galimas per efektyvesnę komunikaciją ir horizontalų bei vertikalų koordinavimą (įvairios darbo grupės, tarybos, priežiūros komitetai, reguliarius susitikimai, kt.) traukiant valdžios, verslo ir visuomenės atstovus.

Lietuva iki šiol neturi ilgalaikio turizmo planavimo dokumento – Turizmo strategijos – tačiau iki 2014 m. planuojama parengti Lietuvos turizmo plėtros iki 2020 m. programą (Vyriausybės veiklos..., 2012). Taip pat nėra turizmo rinkodaros strategijos, kuri daugelio autorių (Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011) nuomone, yra viena svarbiausių ir efektyviausių priemonių skatinant atvykstatamąjį ir vietinį turizmą, didinant šalies žinomumą ir gerinant jos įvaizdį. Žilinskas ir kt. (2007) teigia, kad Lietuvos turizmo strategija turėtų būti formuojama trimis lygmenimis: valstybiniu, regioniniu ir instituciniu (arba įmonės), kurie tarpusavyje turėtų derėti, t. y. institucinis (įmonės) lygmuo turėtų atitikti regioninio lygmens strategiją, o pastaroji turėtų koreliuoti su nacionalinio lygmens turizmo strategija. Tačiau pagrindinė problema yra viešojo ir privataus sektorių strategijų nederinamumas, t. y. turizmo verslą atstovaujančios įmonės nėra gerai susipažinusios su valstybinėmis turizmo strategijomis ir savo organizacijos tikslų siekia įgyvendindamos savas strategijas, kurios dažnai neatitinka valstybinių prioritetų.

Pastarųjų metų planavimo dokumentuose įvardijami tikslai, uždaviniai bei rezultatai Lietuvoje siejami su pajamomis valstybės biudžetui ir yra orientuoti į pajamų iš turizmo bei turistų skaičiaus iš įvairių rinkų didinimą. Kitaip tariant, vyrauja turizmo skatinimas, neįvertinant galimo neigiamo turizmo poveikio, darnios turizmo plėtros tendencijų ar socialinio turizmo svarbos. Galima teigti, kad Lietuvos turizmo planavime dominuoja ekonominei planavimo tradicijai būdingi bruožai.

**Koordinavimas.** Turizmo plėtra turi įtakos ir glaudžiai siejasi ir su kitų ūkio šakų strategijomis, jose numatytais veiksmais bei priemonėmis. Turizmo vystymas yra tiesiogiai priklausomas nuo atitinkamos infrastruktūros plėtojimo, kuri skatinama arba ribojama kitų sričių teisės aktais (pvz., turizmo plėtojimas saugomose teritorijose, apribojimai kaimo turizmo, kempingų, golfo laukų įrengimui, reikalavimai kultūros paveldo objektų restauracijai, kt.) bei turizmo pasiekiamumo (transporto rūšių infrastruktūros išvystymu, vizų formalumais). Todėl didelė dalis turizmo funkcijų tiesiogiai ar netiesiogiai patenka į daugelio ministerijų ir kitų institucijų kompetenciją. Dėl to iškyla subalansuotos visų organizacijų struktūros, gerų koordinavimo ryšių būtinybė, įgyvendinant įvairias priemones, susijusias su turizmo plėtra (Elliott, 1997). Tačiau tik keletas Europos valstybių

efektyviam turizmo valdymui organizuoti steigia atskiras ir savarankiškas Turizmo ministerijas (pvz., Turizmo ministerijos yra Graikijoje, Liuksemburge, Kroatijoje). Daugelyje Europos valstybių už turizmo politikos formavimą dažniausiai atsakingos Ekonomikos arba Ūkio ministerijos (pvz., Austrijoje, Danijoje, Nyderlanduose, Slovakijoje, Lietuvoje, Latvijoje), kai kur veikia jungtinės turizmo su kultūra, transportu ar pramone ministerijos (pvz., Maltoje, Turkijoje – Turizmo ir kultūros ministerija, Ispanijoje – Pramonės, turizmo ir prekybos) (Annual tourism reports..., 2004).



11 pav. Ministerijų formuojamos ir įgyvendinamos politikos kryptys, susijusios su turizmo plėtra Lietuvoje, 2013 m.<sup>4</sup>

Koordinavimas būtinas tarp įvairių institucijų, įvairiuose valdymo lygmenyse, norint išvengti funkcijų dubliavimosi, veiksmų koordinavimo bei pasiekti užsibrėžtų tikslų. Lietuvos turizmo valdyme be Ūkio ministerijos dalyvauja ir kitos ministerijos bei joms pavaldžios institucijos. Disertacijoje atlikta ministerijų nuostatų, funkcijų analizė, ir nustatyta, kad turizmo plėtra daugiausiai yra susijusi su dešimties ministerijų reguliavimo sritimis (2 priedas). Kitų ministerijų veikla apima svarbias turizmo sektoriaus plėtojimo sritis: Aplinkos ministerija plėtoja ekologinį (pažintinį) turizmą saugomose teritorijose ir skatina darnų vystymąsi, Kultūros ministerija – kultūros politiką ir kultūros paveldo išsaugojimą, Susisiekimo ministerija – susisiekimo infrastruktūrą, dviračių

takų įrengimą, Sveikatos apsaugos ministerija – nustato reikalavimus sveikatinimo ir sveikatingumo veiklai, skatina kurortologinių tyrimų atlikimą, kt. (11 pav.). Vykdamt strateginį šalies turizmo valdymą, būtent dėl minėtų institucijų gausos, kurios tiesiogiai ir

4 ŪM – Ūkio ministerija, URM – Užsienio reikalų ministerija, SM – Susisiekimo ministerija, FM – finansų ministerija, TM – Teisingumo ministerija, ŽŪM – Žemės ūkio ministerija, KM – Kultūros ministerija, AM – Aplinkos ministerija, VRM – Vidaus reikalų ministerija, SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

netiesiogiai dalyvauja formuojant ir įgyvendinant turizmo politiką, ir plataus spendžiamų klausimų rato, išskyla praktinės koordinavimo bei bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo problemos.

Pasaulinėje praktikoje geresnis koordinavimas tarp skirtingų institucijų ir suinteresuotų pusių siejamas su atskirų departamentų, komitetų, projektų ar darbo grupių steigimu. Turizmo departamentų ar skyrių integravimas į ministerijas gali būti privalumu, kuris rodo turizmo sektoriui teikiamą prioritetą. Tačiau tuo pačiu pastebėta, kad gali pasireikšti ir neigiamas aspektas, kai turizmas yra tik sudėtinė svarbesnio prioriteto dalis. Įprastas tarpinstitucinio koordinavimo instrumentas nacionaliniame lygmenyje – įvairios *darbo grupės* ir *komitetai*. Paprastai skiriamos trys tokios koordinavimo struktūrų charakteristikos:

- Formalios / neformalios.
- Politinis koordinavimas.
- Biudžetinis finansavimas.

Koordinavimas taip pat labai susijęs su bendradarbiavimu, kuris vyksta tarp skirtingų administracinių ir teritorinių vienetų bei pasižymi atsakomybės pasidalinimu turizmo politikos formavimo ir jos įgyvendinimo (Towards More Effective, 2011). Šalys suprasdamos gerų koordinavimo ryšių būtinybę įvairiai bando siekti geresnio koordinavimo. Pvz., N. Zelandija, kurioje turizmas yra prioritetinga turizmo sritis, generuojanti svarbią biudžeto pajamų dalį, geresnio turizmo veiklos koordinavimo siekė prie Ekonomikos ministerijos įkurdama Turizmo strateginę grupę. Minėtoji grupė – patariamasis organas, padedantis koordinuoti turizmo politikos formavimo, finansavimo ir turizmo rinkodaros klausimus. Šengeno erdvės sukūrimas ES taip pat laikomas vienu geresnio koordinavimo pavyzdžių, dėl ko palengvinamos turistų kelionės (9 lent.).

9 lentelė. Turizmo valdymo koordinavimo pavyzdžiai

Šalis, regionas	Turizmo valdymo koordinavimo pavyzdžiai
N. Zelandija	2010 m. N. Zelandijos turizmo ministerija įkūrė naują Turizmo strateginę grupę prie N. Zelandijos ekonomikos ministerijos. Šis pakeitimas buvo susietas su platesniu ekonominiu požiūriu į turizmo politikos formavimą. Turizmo strateginė grupė veikia kaip patariamasis organas turizmo ministrai bendradarbiaudamas su kitomis vyriausybinių organizacijomis formuojant turizmo politiką, jos produktyvumo ir efektyvumo klausimus, investicijas į infrastruktūrą ir turizmo rinkodaros planavimą.
ES	Šengeno erdvės sukūrimas taip pat laikomas vienu koordinavimo pavyzdžių, kuris turi įtakos ir turizmo sektoriui. Šalyse, kurios priklauso Šengeno erdvei, nėra vizų piliečių judėjimui. Siekiant užtikrinti būtinius saugumo reikalavimus visose Šengeno šalyse vyksta bendradarbiavimas ir koordinavimas suvienodinant procedūras ir teisinę bazę.

Šaltinis: pagal Tourism Governance in OECD Countries, 2012, p. 26

Koordinavimas taip pat vyksta ne tik tarp įvairių institucijų įgyvendinant bendras strategijas ar programas, tačiau ir tarptautiniu lygmeniu. Dažniausiai tarptautinis koordinavimas būdingas įgyvendinant bendras rinkodaros programas tarp dviejų ar daugiau šalių, ypač siekiant didesnio žinomumo tolimosiose rinkose (Kinijoje, Japonijoje, JAV,

Rusijoje, kt.). Tolimų kelionių išlaidos yra daug didesnės, todėl keliautojai paprastai nori aplankyti daugiau nei vieną šalį, o jų kelionės trukmė taip pat atitinkamai ilgesnė nei kelionė tame pačiame regione. Atsižvelgiant į tai, bendros šalių pastangos kartu pristatyti tam tikro regiono turizmo galimybes duoda didesnę efektą, nes taip galima pasiekti geresnių rezultatų su mažesnėmis sąnaudomis ir pritraukti tolimųjų rinkų keliautojus (Tourism Governance..., 2012).

**Verslumo.** Verslumo funkcijos vykdymas daugiausiai susijęs su viešojo ir privataus sektoriaus partneryste įgyvendinant bendrus turizmo projektus. Lietuvoje ši partnerystė daugiausiai pasireiškia savivaldybėms kartu su privačiomis įmonėmis įgyvendinant bendrus projektus, finansuojamus ES EF lėšomis (pvz., Druskininkų vandens parkas, Šiaulių arena, „Snow arena“, kt.).

Pastaraisiais metais Lietuvoje stebimas vienos iš partnerystės formų taikymas – turizmo klasterių kūrimasis. 2012 m. Biržų rajono savivaldybės ir VŠĮ „Versli Lietuva“ iniciatyva įkurtas Biržų turizmo klasteris. Klasterio nariais yra 12 Biržų krašto verslo įmonių (kaimo turizmo sodybos, apgyvendinimo, maitinimo įstaigos, avininkystės ūkis, alaus darykla, kt.) ir vietinio lygmens valstybės institucijos (Biržų TIC, Biržų muziejus, Biržų regioninis parkas), kurios siekia iki 2015 m. du kartus padidinti turistų srautus (lyginant su 2012 m.) ir pateikti vartotojams patrauklius paslaugų paketus. Pagrindinė klasterio dalyvių veikla – bendrų rinkodaros priemonių įgyvendinimas ir Biržų turizmo galimybių populiarinimas, kurie garsėja karstinėmis įgriuvomis, senomis aludarystės tradicijomis, Biržų pilimi. Pastebėta, kad pradžioje vietinio verslo atstovai sunkiai adaptavosi, daugiau siekė asmeninės naudos ir konkuravo, tačiau suinteresuotoms pusėms pavyko susitarti dėl bendradarbiavimo ir bendro tikslo siekimo (Biržų turizmo..., 2012).

Kitas turizmo klasterizacijos pavyzdys Lietuvoje – Lietuvos medicinos turizmo klasteris, įkurtas 2013 m. gegužės mėn. Medicinos turizmo klasteris kaip viena efektyviausių bendradarbiavimo ir partnerystės formų buvo analizuota ir pasiūlyta Lietuvos medicinos turizmo plėtos ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analizėje ir rekomendacijose (2012). Skatinant medicinos turizmo sektoriaus klasterizaciją bei inicijuojant medicinos klasterio įkūrimą, Ūkio ministerija kartu su VŠĮ „Versli Lietuva“ Lietuvos medicinos įstaigų asociacijų atstovais, inicijavo minėto klasterio kūrimo procesą. Skatinti medicinos turizmo sektoriaus klasterizaciją buvo vienas iš 2012 metų LRV ir Ūkio ministerijos veiklos prioritetų, skatinant eksportą ir turizmą. Medicinos turizmo klasterio dalyviai yra medicinos įstaigos (pirminės sveikatos priežiūros, odontologijos, plastinės chirurgijos, kardiologijos, reabilitacijos centrai, kt.), turizmo verslo įmonės (kelionių organizatoriai ir agentūros, viešbučiai, SPA centras), valstybės institucijos (Ūkio, Sveikatos apsaugos ministerijos, Valstybinis turizmo departamentas, VŠĮ „Versli Lietuva“, Lietuvos kurortų asociacija). Teritorinė dalyvių sklaida – trys didieji miestai ir kurortai: Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Palanga, Druskininkai, Birštonas. Lietuvos medicinos turizmo klasterio vizija – Lietuva kaip sparčiausiai Baltijos ir Šiaurės Europos regione auganti sveikatinimo turizmo šalis, kuriai pasiekti bus įgyvendinamos bendros turizmo rinkodaros priemonės (Lietuvos Medicinos..., 2013). Kitaip tariant, Lietuvos medicinos turizmo klasterio pagrindinė veikla, taip pat kaip Biržų turizmo klasterio, yra jungtinė turizmo rinkodaros veikla, paremta bendradarbiavimu.

**Skatinimas.** Valdžia turizmą gali skatinti įvairiais būdais ir priemonėmis, tačiau dažniausiai skatinimas vykdomas per tam tikrų veiklų finansavimą, tyrimų atlikimą bei įgy-

vendinant turizmo rinkodaros priemones. Pastaraisiais metais dėl didėjančios turizmo paklausos, tarptautiniame turizmo valdymo lygmenyje keliami klausimai dėl kelionių ir turizmo palengvinimo bei mokestinės aplinkos. Šie klausimai PTO Europos Komisijos posėdyje, vykusiame 2012 m., buvo išskirti kaip pagrindiniai ir artimiausio laikotarpio sprendžiami turizmo politikos klausimai.

- *Kelionių palengvinimas.* Įvairios pasaulio šalys plėtoja ir skatina turizmą ekonominėmis priemonėmis, tačiau vizų formalumai yra viena svarbiausių sąlygų, ribojančių turistų motyvaciją keliauti (UNWTO, 2012). PTO pripažįsta, kad būtina padidinti naujų technologijų panaudojimą vizų išdavimui, tokiu būdu būtų pagreitinamas vizų išdavimo laikas ir supaprastintas dokumentų pateikimo procesas. Svarbiausias PTO argumentas – teigiamas turizmo ekonominis poveikis šalies ekonomikai. Pagal PTO atliktą vizų palengvinimo proceso analizę G20<sup>5</sup> šalyse, 2011 m. 110 mln. tarptautinių turistų norėdami keliauti turėjo gauti įprastą vizą. Tai sudaro 17 proc. visų G20 tarptautinių turistų srautų. Paskaičiuota, kad vizų palengvinimas galėtų iki 2015 m. padidinti turizmo paklausą ir pajamas – būtų surašyta 5 mln. papildomų darbo vietų G20 šalyse (The Impact of..., 2012).

- *Mokesčiai.* Dėl augančios turizmo paklausos pasaulyje stebima nauja tendencija – naujų arba esamų mokesčių turizmo sektoriui įvedimas ar padidinimas, ypač vietiniame lygmenyje (mokestis už apgyvendinimą, ekologinis mokestis, turisto mokestis, kt.). PTO ir Pasaulio kelionių ir turizmo taryba (toliau – PKTT) reiškia susirūpinimą dėl mokestinės naštos turizmo sektoriuje didėjimo. PKTT teigia, kad „siekiant gauti pajamas iš vietinio ir atvykstantojo turizmo turėtų būti taikoma skatinimo politika, o ne papildomai apmokestinta. Vis dažniau turizmas suprantamas kaip „melžiama karvė“ ar „lengvas būdas“ greitai gauti pajamas į biudžetą, padidinant esamus ar įvedant naujus mokesčius“ (World Travel..., 2012). Todėl kai kuriose šalyse vykdomas atvirkštinis procesas – mokesčių turizmo sektoriui mažinimas, kurį galima traktuoti kaip turizmo skatinimą. Pvz., Vokietijoje pridėtinės vertės mokestis (toliau – PVM) apgyvendinimo paslaugoms besibaigiant ekonominiam nuosmukiui (2010 m.) buvo sumažintas nuo 19 iki 7 proc. Tokiu būdu darbo vietų skaičius apgyvendinimo ir susijusiuose sektoriuose išaugo iki 20 proc. Galima paminėti, kad norint paskatinti apgyvendinimo paslaugų plėtrą, visose trijose Baltijos šalyse prieš keletą metų PVM minėtoms paslaugoms buvo sumažintas nuo 18 iki 5 proc., tačiau dėl globalinės ekonomikos recesijos 2009 m. Estijoje minėtas mokestis buvo padidintas 4 proc. (iki 9 proc.), Latvijoje taikoma 10 proc. PVM mokesčio lengvata, tuo tarpu Lietuvoje ši lengvata buvo visai panaikinta ir nuo 2011 m. taikomas 21 proc. PVM. Lengvatinis PVM turizmo veikloje naudojamoms viešbučio tipo ir specialaus apgyvendinimo paslaugoms – viena Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 m. programos nuostatų, kuria siekiama įvertinti šios mokestinės lengvatos socialinį ir ekonominį tikslumą ir galimas alternatyvas (Žin., 2012, Nr. 149-7630). Lietuvos Respublikos Seimo sprendimu nuo 2015 m. sausio 1 d. PVM apgyvendinimo paslaugoms turėtų būti sumažintas iki 9 proc. (Žin., 2002, Nr. 35-1271; 2013, Nr. 101-4978). Kitos fiskalinės ir monetarinės priemonės, kurias taiko daugelis šalių, norėdamos paskatinti turizmą: oro transporto mokesčių ma-

5 G20 šalys: Argentina, Austrija, Brazilija, Kanada, Kinija, Prancūzija, Vokietija, Indija, Indonezija, Italija, Japonija, Meksika, Rusija, Saudo Arabija, Ispanija, Pietų Afrikos Respublika, Korėjos Respublika, Turkija, Jungtinė Karalystė, Jungtinės Amerikos Valstijos, Europos Sąjunga (šalys įgyvendinusios Šengeno sutarties reikalavimus, visos Europos Sąjungos šalys išskyrus Airiją, Jungtinę Karalystę, Bulgariją, Kiprą ir Rumuniją).

žinimas arba jų atsisakymas, investicijos į turizmo infrastruktūrą, daugiausiai į apgyvendinimo, laisvalaikio ir pramogų paslaugas, kurortų infrastruktūrą, valstybinius parkus ir kultūros paveldo objektus, oro uostų ir jūrų uostų statyba bei plėtra, kelių ir geležinkelio tinklo plėtojimas, mažiau išvystytų teritorijų, turinčių turistinius objektus, vystymas, specialių kreditų, mikrokreditų finansavimo schemų sukūrimas turizmo įmonėms, kt. (UNWTO, 2009).

- *Turizmo tyrimų finansavimas.* Valdžia, siekdama paskatinti tam tikros srities plėtrą, dažnai finansuoja tam būtinų tyrimų atlikimą ar institutų, tyrimo centrų steigimą. Lietuvoje, siekiant atgaivinti kurortologinius tyrimus, 2007 m. buvo įsteigta viešoji įstaiga Lietuvos kurortologijos tyrimų centras, kurio veikla susijusi su gamtinių gydomųjų veiksnių kurortuose moksliniais tyrimais, įvairių metodikų sveikatai stiprinti bei atstatyti kūrimu. Pažymėtina, kad 2012 m. šis tyrimų centras buvo likviduotas ir sisteminiai tyrimai šioje srityje nacionaliniu lygmeniu nėra atliekami.

- *Turizmo rinkodara.* Lietuvoje turizmo rinkodaros planavimas vykdomas valstybiniu lygmeniu, o turizmo rinkodaros priemonės įgyvendina tam tikslui valstybės ar savivaldybių įsteigtos įstaigos: Valstybinis turizmo departamentas (nacionalinis lygmuo), TIC ir TVIC (savivaldybių lygmuo). Nacionaliniu ir savivaldybių lygmeniu pagrindinės rinkodaros priemonės yra reklaminis turizmo informacijos leidinių leidyba užsienio kalbomis, Lietuvos turizmo galimybių pristatymas užsienio visuomenės informavimo priemonėse ir turizmo verslo atstovams, dalyvavimas tarptautinėse turizmo parodose, TIC užsienyje veiklos palaikymas, užsienio žiniasklaidos atstovų pažintinių turų Lietuvoje ir verslo misijų organizavimas, daugiašalių projektų su kaimyninėmis valstybėmis koordinavimas (Žin., 2010, Nr. 88-4636). Pagal PTO duomenis, 2012 m. turistų srautai pasaulyje augo 4 proc., Europoje – 3 proc., o Lietuvoje, Valstybinio turizmo departamento vertinimais, turistų skaičius augo apie 12 proc. ir sulaukta iki šiol didžiausio užsienio turistų skaičiaus – apie 2 milijonus užsienio turistų. Europos kelionių komisijos duomenimis, pagal užsienio turistų nakvynių augimą Lietuva 2012 m. buvo antroje vietoje Europoje, o pagal užsienio turistų nakvynių augimą – pirmoje (Valstybinis turizmo..., 2013). Užsienio turistai vadovaujasi įvairiais interesais rinkdamiesi šalį kaip kelionių tikslą. Ryškėja tendencija, kad vis daugiau turistų domisi poilsio ir laisvalaikio paslaugų pasiūla, sveikatos turizmo paslaugomis, kultūrinio turizmo galimybėmis ir keliauja individualiai, o informacijos daugiausiai ieško internete. Šiam poreikiui patenkinti reikia tinkamai parengtos, geros kokybės informacijos apie turizmo galimybes Lietuvoje. 2013 m. pradžioje pradėjo veikti nauja nacionalinė turizmo informacijos svetainė, kurią administruoja Valstybinis turizmo departamentas – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel).

Atsižvelgiant į turistų keliavimo tendencijas, svarbu turizmo rinkodarą nukreipti į tikslines rinkas ir tikslines vartotojų grupes. Vienas svarbiausių aspektų, lemiančių rinkodaros sėkmę – prioritetinių rinkų identifikavimas, geriausių būdų ir kanalų joms pritraukti paieška. Tačiau viena pagrindinių valstybinės turizmo rinkodaros problemų išlieka – ribotos valdžios galimybės kontroliuoti ir analizuoti rinkodarinių priemonių įgyvendinimo efektyvumą. Lietuvos turizmo rinkodara orientuota į prioritetines Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkas, iš kurių ir sulaukiama daugiausiai turistų: Rusijos<sup>6</sup> (214,3 tūkst.), Vokietijos (145 tūkst.), Lenkijos (127 tūkst.), Baltarusijos (117 tūkst.) ir Latvijos (76,5 tūkst.) (Lietuvos statistikos..., 2013).

6 2012 m. Lietuvos statistikos departamento duomenys apie apgyvendinimo įstaigose apsistojuusių užsienio svečių skaičių.

Turizmas – sudėtinė šalies įvaizdžio formavimo dalis, tačiau Lietuvoje iki šiol vyksta diskusijos dėl Lietuvos įvaizdžio koncepcijos, nes nėra šalies įvaizdžio strategijos. Siekiant dalinai išspręsti šį klausimą, Ministro Pirmininko tarnyba 2012 m., bendradarbiaudama su Užsienio reikalų ministerija, Ūkio ministerija, Kultūros ministerija, Kūno kultūros ir sporto departamentu, Valstybiniu turizmo departamentu, VšĮ „Investuok Lietuvoje“, VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ Tarptautinių kultūros programų centru, parengė Lietuvos pristatymo užsienyje komunikacijos vadovą, skirtą šalį reprezentuojantiems valstybės tarnautojams ir oficialiems pareigūnams, užsienio lietuvių bendruomenėms tinkamai pristatyti šalį vykstant oficialiems vizitams ar susitikimams. Minėtame vadove be kitų sričių, tokių kaip kultūra, ekonomika, tarptautinė politika, istorija, sportas, pristatomos ir Lietuvos turizmo galimybės bei unikalumas. Lietuva komunicuojama kaip didelių turizmo galimybių šalis (Lietuvos pristatymo..., 2012). Žinomumo apie šalį didinimas ir palankaus įvaizdžio formavimas yra svarbiausias Lietuvos turizmo rinkodaros uždavinys ir tai turėtų būti prioritetinga investicija, kuri ateityje duos ekonominį efektą. Įgyvendinant Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo projektą, 2006 m. TNS Gallup atliko kiekybinį ir kokybinį Lietuvos įvaizdžio tyrimą. Tyrimas parodė, kad dauguma užsieniečių mažai žino apie mūsų šalį. 72 proc. respondentų (iš viso apklausta 211 respondentų) nėra buvę Lietuvoje, dauguma šių respondentų (50 proc.) atsakė, kad žino labai mažai apie Lietuvą, ir tik 3 proc. pažymėjo žiną daug apie mūsų šalį. Iš tyrimo rezultatų galima taip pat matyti, kad daugumai užsieniečių, apsilankusių Lietuvoje, čia labai patiko, o suteiktos paslaugos buvo geresnės, nei jie tikėjosi. Minėtame tyrime Lietuvos įvaizdis buvo lyginamas su Latvijos ir Estijos. Tyrimo eigoje paaiškėjo, kad Lietuva tarp kitų Baltijos valstybių buvo vertinama kaip mažiausiai žinoma, tačiau žymiai turtingesnė kultūrinio paveldu, gamtiniais ištekiais, o verslui patraukli ne tik sostinė (kaip Latvija ir Estija), bet ir šalies regionai, išsiskiria santykinai žemesnėmis kainomis už aukštos kokybės paslaugas (Lietuvos turizmo..., 2006). Pastaraisiais metais panašūs tyrimai nacionaliniame lygmenyje nėra atliekami, todėl nėra duomenų kaip pasikeitė Lietuvos įvaizdis, ar pagerėjo žinomumas, turistų pasitenkinimas Lietuvos turizmo paslaugomis. Panašūs tyrimai atliekami savivaldybių lygmenyje. Pvz., Vilniaus miesto savivaldybė 2012 m. atliko Vilniaus miesto lankytojų apklausą, kurioje dalyvavo 3009 respondentai. Respondentų buvo klausama apie tai, kelintą kartą jie lankosi Vilniuje, kur apsistojo, koks pagrindinis kelionės tikslas, kaip vertinamos miesto turizmo galimybės, koks yra bendras įspūdis apie Vilnių, kt. Pagal apibendrintus apklausos duomenis, bendras Vilniaus vertinimas yra teigiamas ir beveik visi pateikti kriterijai buvo įvertinti vidutiniškai 4 balais ir aukščiau (iš 5 balų). Prasčiausiai įvertinti – viešieji tualetai bei informacija apie viešąjį transportą, o aukščiausiai įvertintas vilniečių draugiškumas ir svetingumas (2012 metų Vilniaus..., 2013).

**Interesų atstovavimas.** Siekis ginti platesnį viešąjį interesą (visuomenės ar jos grupių), o ne atitikti specifinius tam tikro sektoriaus poreikius – viena vyriausybės funkcijų. Be to, visuomenės, bendruomenės ar piliečių dalyvavimas viešajame valdyme įvardijamas kaip viena svarbiausių pastarųjų metų viešojo administravimo reformų ir modernizavimo principų. Dažniausiai interesams atstovauti kuriamos įstaigos, kurios atsakingos už tam tikrų suinteresuotų pusių interesų gynimą. Pvz., Valstybiniam turizmo departamentui priskirtos kelionių organizatorių ir agentūrų vartotojų interesų atstovavimo funkcijos, o Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba prie Teisingumo ministerijos atstovauja turistų interesams.

Tam tikrų interesų grupių gynimas susiję su strategijų ir kitų teisės aktų rengimu, įgyvendinimu. Dažniausiai sudaromos bendros komisijos, darbo grupės, kurios ir rengia tam tikras strategijas, programas ar projektus ir tokiu būdu užtikrinamas platesnis interesų gynimas. Rengiant turizmo planavimo dokumentus Lietuvoje, įtraukiami Kultūros, Aplinkos, Vidaus reikalų ir kt. ministerijų, savivaldybių, nevyriausybinių turizmo organizacijų (Lietuvos turizmo, Lietuvos kaimo turizmo, Lietuvos viešbučių ir restoranų ir kt. asociacijų) atstovai ir pan. Siekiant koordinuoti turizmo verslo ir valstybės politiką turizmo ir kurortų, kurortinių teritorijų srityje – įkurta Turizmo taryba. Pastaraisiais metais Lietuvoje susikūrė dar keletas naujų, aktyvių asociacijų: Lietuvos kurortų asociacija, vienijanti Lietuvos kurortus ir kurortines teritorijas, Nacionalinė SPA asociacija, apjungianti SPA paslaugas tiekiančias įmones, Lietuvos pilių ir dvarų asociacija, vienijanti Lietuvos pilių ir dvarų savininkus, Nacionalinė turizmo verslo asociacija, kurios dėl turizmo kompleksiško ir daugialypiško, 2011 m. susivienijo ir įkūrė Lietuvos Respublikos turizmo rūmus (Apie asociaciją..., 2011). 2012 m. įkurta dar viena asociacija, vienijanti privačias medicinos įstaigas ir turizmo paslaugų tiekėjus – Lietuvos medicinos turizmo asociacija „Medicinos Lietuva“. Tačiau Lietuvoje kol kas neaktyvios vietinės bendruomenės (savivaldybių, seniūnijų lygmenyje), kurios tiesiogiai jaučia teigiamą ar neigiamą turizmo poveikį. Todėl visuomenės ar bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą iki šiol yra menkas.

**Socialinis turizmas.** Socialinis turizmas – turizmo rūšis, sudaranti galimybes keliauti įvairioms socialinėms grupėms (nepasiturintiems, pensininkams, studentams, daugiavaikėms šeimoms, neįgaliesiems ir pan.), išskiriama kaip turizmo valdymo funkcija, nes susijusi su valdžios galimybėmis skatinti ir remti socialinio turizmo plėtrą. Socialinio turizmo svarba pabrėžiama ir ES turizmo planavimo dokumentuose, kuriuose akcentuojama, kad atostogos turi būtų prieinamos visiems piliečiams. Pagal EK pateikiamus duomenis apie 40 proc. Europos piliečių visai neatostogauja dėl įvairaus nepritekliaus ar negalios formų. Siekiant skatinti šią turizmo rūšį ES lygmenyje, įgyvendinimas tarptautinis Kalipso (angl. *Calypso*) projektas, kurio tikslas – kad visi žmonės galėtų pasinaudoti turizmo galimybėmis, įskaitant jaunas žmones, daugiavaikes ir nepasiturinčias šeimas, neįgaliuosius bei pagyvenusio amžiaus asmenis (Calypso Study., 2010). Reikia pastebėti, kad Lietuvos ir, pavyzdžiui, Skandinavijos, Vokietijos ar Didžiosios Britanijos ekonominės galimybės skatinti socialinį turizmą yra skirtingos, lyginant vidutinį darbo užmokestį, žemiau skurdo ribos gyvenančių asmenų procentą bei neįgaliesiems pritaikytos infrastruktūros ir paslaugų išvystymo lygį. Lietuvos gyventojams, kurių pagrindines išlaidas sudaro mokesčiai už komunalines paslaugas bei maistą, turizmas nėra prioritetas, todėl apie socialinio turizmo perspektyvas Lietuvoje galima kalbėti tik tolimoje perspektyvoje (Calypso Study., 2010). Kol kas Lietuva galėtų išnaudoti galimybes, pritraukdama kitų ekonomiškai išsivysčiusių Europos šalių socialinius turistus.

Tačiau abejotina, ar socialinis turizmas gali būti laikomas turizmo valdymo funkcija, nes visi valdžios veiksmai dėl socialinio turizmo plėtros yra susiję su skatinimu (palankios mokesstinės aplinkos kūrimu, ilgalaikiu planavimu, į tikslines rinkas orientuota turizmo rinkodara, kt.). Be to, vienos turizmo rūšies išskyrimas taip pat yra diskutuotinas, nes kitos turizmo rūšys, pvz., tokios kaip sveikatos turizmas taip pat turi daugialypį poveikį ir yra skatinamos įvairiuose turizmo valdymo lygmenyse.

### 3.2.2. Turizmo funkcijos savivaldybių lygmenyje

Daugelyje šalių nacionalinė valdžia dalijasi atsakomybe dėl turizmo vystymo su vietinio lygmens valdžia, nors kai kurias funkcijas pajėgi atlikti tik centrinė valdžia. Pvz., tokias kaip vizų politikos klausimų sprendimas, oro transporto vystymas, šalies įvaizdžio formavimas ir žinomumo didinimas ir kt. Taip pat nacionaliniame lygmenyje komunikavimas su verslu vyksta per asocijuotas verslo struktūras, o ne pavienes verslo įmones. Tuo tarpu vietinio lygmens organizacijos yra daug arčiau verslo įmonių, gyventojų ir jų problemų. Vietinė valdžia turizmo plėtojimui taip pat turi nemažai įtakos ir galimybių, kurios iš esmės susijusios ir vietinio lygmens teisiniu reguliavimu, paslaugų kokybės gerinimu bei teritorijų planavimu.

Siekiant įgyvendinti naująjį viešąjį valdymą vietiniame lygmenyje, būtina stiprinti e-valdžios paslaugų prieinamumą, atvirumą bei skaidrumą, kad gyventojai turėtų realią galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese, taip pat vystyti dialogą tarp valdžios ir visuomenės, viešojo sektoriaus, mokslo institucijų ir nevyriausybinių organizacijų. Vietinės bendruomenės lūkesčiai dėl efektyvaus vietinės valdžios valdymo vadybinių požiūriu susijęs su dviem principais: geresniu reagavimu į piliečių ar verslo poreikius bei didesne atskaitomybe prieš suinteresuotas puses (Resolution on..., 2012).

**Lietuvos savivaldybių turizmo funkcijų teisinis reguliavimas.** Pagal Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą (Žin., 1994, Nr. 06-1183), Lietuvos administraciniai vienetai yra apskritys ir savivaldybės. Savivaldybės holistiniu požiūriu, kartu su seniūnijomis, bendruomenėmis hierarchinėje socialinių sistemų struktūroje priskiriamos mezolygmeniui (tarpinis lygmuo tarp marko (valstybinio) ir mikro (individo, šeimos, įmonės) (Baležentis, 2008). Makrolygmens arba regioninės dimensijos, kuri atitiktų regiono apibrėžimą ir būtų traktuojamas kaip etnografinis ir administracinis vienetas Lietuvoje nebeliko panaikinus apskričių viršinkų administracijas kaip regioninį valdymo lygmenį (Šileika, Šimulienė, 2011).

Turizmo plėtra vietiniame lygmenyje pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus nėra privaloma, todėl savivaldybės savarankiškai plėtoja turizmo veiklą. Daugeliui savivaldybių turizmas – viena iš prioritetinių regiono plėtros kryptių. Savivaldybės turizmą skatina dėl didėjančios turizmo paklausos ir tikėdamosi gauti pajamas iš turizmo, sukurti naujų darbo vietų, paskatinti verslo paslaugų plėtrą ar gauti ES SF paramą turizmo projektams įgyvendinti. Nuostatos dėl savivaldybių turizmo plėtros kryptių vystymo, prioritetų bei turizmo rinkodaros įgyvendinimo, nustatytos savivaldybių strateginiuose planuose ir teritorijų planavimo dokumentuose. Pagrindinės joms priskirtos funkcijos pagal galiojančius teisės aktus (10 lentelė) yra *turizmo planavimo dokumentų rengimas, TIC steigimas, tyrimų vykdymas, infrastruktūros projektų įgyvendinimas, palankių sąlygų turizmo verslui sudarymas*, kt.

10 lentelė. Savivaldybių funkcijos turizmo srityje Lietuvos Respublikos teisės aktuose

Teisės akto pavadinimas	Savivaldybių funkcijos
<p><b>Vietos savivaldos įstatymas</b> (Žin., 1994, Nr. 55-1049)</p>	<p>Savarankiškosios savivaldybių funkcijos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) infrastruktūros, socialinės ir ekonominės raidos planavimas, strateginių plėtros ir veiklos planų rengimas, turizmo, būsto, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros programų rengimas;</li> <li>2) sąlygų verslo ir turizmo plėtrai sudarymas ir šios veiklos skatinimas.</li> </ol>
<p><b>Turizmo įstatymas</b> (Žin., 1998, Nr. 32-852; 2011, Nr. 85-4138)</p>	<p>Savivaldybių institucijų kompetencija turizmo srityje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) skatina turizmo verslą kaip darbo vietų kūrimo ir gyventojų užimtumo priemonę;</li> <li>2) vadovaudamasi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis, rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) arba savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros schemas ir projektus;</li> <li>3) rengia ir įgyvendina viešosios turizmo ir poilsio infrastruktūros projektus;</li> <li>4) steigia savivaldybių turizmo informacijos centrus;</li> <li>5) planuoja ir įgyvendina priemones, reikalingas rekreacinių teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai šiose teritorijose plėtoti, tvarko rekreacinių teritorijų apskaitą, tvirtina rekreacinių teritorijų naudojimo reglamentus;</li> <li>6) atlieka savivaldybės teritorijoje esančių turizmo išteklių ir paslaugų rinkotyra ir rinkodarą;</li> <li>7) sudaro sutartis dėl rekreacinių išteklių naudojimo (nuomos) turizmui ir poilsui, kontroliuoja šių sutarčių vykdymą;</li> <li>8) tvirtina vietinių rinkliavų už savivaldybei priklausančių rekreacinių išteklių naudojimą dydį ir mokėjimo tvarkos aprašą;</li> <li>9) planuoja ir organizuoja vaikų ir jaunimo stovyklų veiklą.</li> </ol>
<p><b>Rinkliavų įstatymas</b> (Žin., 2000, Nr. 52-1484)</p>	<p><b>Savivaldybės taryba turi teisę savivaldybės teritorijoje nustatyti vietines rinkliavas tik už:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) naudojimąsi gyvenamųjų vietovių, turinčių kurorto ar kurortinės teritorijos statusą, viešąja infrastruktūra (viešoji kurorto ar kurortinės teritorijos infrastruktūra – valstybei ar savivaldybei nuosavybės teise priklausantys statiniai, įranga ir bendro naudojimo želdynai, sudarantys visuomenei galimybę naudoti kurorte esančius gamtinius išteklius sveikatinimo, turizmo ir poilsio reikmėms).</li> </ol>
<p><b>Nacionalinė turizmo plėtros 2010-2013 m. programa</b> (Žin., 2010, Nr. 88-4636)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rekomenduojama savivaldybėms ir privatiems asmenims dalyvauti įgyvendinant Nacionalinę turizmo plėtros 2010–2013 metų programą.</li> <li>2) Svarbiausia valstybės ir savivaldybių funkcija – tinkamas planavimas ir viešosios turizmo infrastruktūros plėtra bei informacijos apie aktyvaus poilsio galimybes sklaida.</li> <li>3) Esminė valstybės ir savivaldybių funkcija – stiprinti kultūrinio turizmo produktų kompleksiskumą ir konkurencingumą.</li> </ol>

Rinkliavų įstatyme (Žin., 2000, Nr. 52-1484) numatyta, kad kurortai, kurortinės teritorijos turi galimybę rinkti mokesčius už naudojimąsi infrastruktūra, pvz., Druskininkuose, Palangoje renkamas vadinamasis „pagalvės mokestis“ ar „turisto“ mokestis už apgyvendinimą, ekologinis mokestis – Neringoje. Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme nustatyta, kad savivaldybės turi suderinti turizmo plėtros programas (strategiją) su pagrindiniu Lietuvos turizmo planavimo dokumentu – Nacionaline turizmo plėtros programa, t. y. sie-

kiami, kad savivaldybių lygmens turizmo vystymo kryptys ir prioritetai turi būti suderinti su nacionalinio lygmens prioritetais, užtikrintas geresnis koordinavimas ir efektyvumas.

Kurortai ir kurortinės teritorijos Lietuvoje turi didžiausią turizmo plėtros potencialą, tačiau turizmo planavimo procesas šiose teritorijose vyksta nepakankamai sparčiai arba neatsižvelgiant į turizmo infrastruktūros plėtojimo perspektyvas, vis dar nėra specialiųjų planų, reglamentuojančių viešosios turizmo infrastruktūros ir turizmo paslaugų infrastruktūros plėtrą. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į kurortinių teritorijų tinklo formavimo praktiką ir plėtros perspektyvas, nes šiuo metu nėra nustatytos naujų kurortinių teritorijų plėtros gairės. Atsižvelgiant į tai, reikėtų parengti naujus kurortinių teritorijų steigimo vertinimo kriterijus, tvarką ir optimizuoti kurortinių teritorijų steigimo procesus (Žin., 2010, Nr. 88-4636). Todėl siekiant nacionaliniu lygmeniu planuoti kurortų ir kurortinių teritorijų plėtrą, reikėtų nacionalinio lygmens turizmo planavimo dokumente – Lietuvos turizmo plėtros programoje – apibrėžti esamų ar naujų kurortų ir kurortinių teritorijų perspektyvas, nes iki šiol tai nėra padaryta.

**Strateginis planavimas** savivaldybėse yra racionalios valdymo sistemos, pagrįstos subalansuotos plėtros principais, pagrindas, kuris padeda veiksmingiau naudoti biudžeto lėšas, koordinuoti įvairių programų įgyvendinimą. Lietuvos savivaldybėse pagal LRV patvirtintą Strateginio planavimo metodiką (Žin., 2010, Nr. 102-5279), kuri taikoma viešojo sektoriaus subjektams, rengiami trijų metų veiklos planai, o jų pagrindu formuojami metiniai planai (Arimavičiūtė, 2012). Kaip teigia Astrauskas, Česonis, (2008) pastaraisiais metais (nuo 2007–2008 m.) Lietuvos savivaldybėse vyksta skirtingos trukmės planavimo dokumentų ir programinio biudžeto pertvarkymas į strateginio valdymo sistemas – ketvirtasis strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos savivaldybėse etapas. Šiame etape savivaldybėse daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama strategijų formavimo ir įgyvendinimo proceso tobulinimui, kvalifikacijos tobulinimui bei vietinės bendruomenės įtraukimui. Tačiau daugelio Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose pasigendama aiškių prioritetų bei rezultatų nustatymo, nes planai daugumoje atvejų yra paremti siekiu gauti ES SF paramą. „Lietuvos savivaldybių strateginis valdymas turėtų būti vykdomas tvarios plėtros, o ne konkurencinės strategijos principų“, t. y. pasirenkant *laimėjimo-laimėjimo* strategiją, kurią įgyvendinant siekiama „patenkinti visų suinteresuotų pusių poreikius“ (Sudnickas, 2011, p. 109, 112).

Viena svarbiausių savivaldybės funkcijų – TIC steigimas ir informacijos apie turizmo galimybes viešinimas. TIC veiklos funkcijos, įvardintos Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme, yra šios:

- Teikti nemokamą informaciją apie vietovės turizmo išteklius ir turizmo paslaugas.
- Rengti, leisti ir platinti informacinius ir kartografinius leidinius apie vietovės turizmo išteklius ir turizmo paslaugas.
- Teikti turizmo informaciją internete ir turizmo išteklių bei turizmo paslaugų duomenis Lietuvos turizmo informacijos sistemai.

TIC veiklą, kuri finansuojama savivaldybių biudžeto lėšomis, koordinuoja Valstybinis turizmo departamentas. Koordinavimas vykdomas per turizmo informacijos ženklą („i“ raidė žalios spalvos stačiakampyje ir užrašas „Turizmo informacija“ Lietuvoje) naudojimo reguliavimą, t. y. teisė naudoti turizmo informacijos ženklą suteikiama sudarant sutartį su Valstybiniu turizmo departamentu. Papildomai TIC gali turistams užsakyti (rezervuoti) apgyvendinimo paslaugas, transporto bilietus, bilietus į teatrus, koncertus, sporto ir kitus

renginius, prekiauti suvenyrais ir vykdyti kitą savo įstatuose numatytą veiklą, t. y. būti turizmo paslaugų tarpininkais ir gauti papildomų pajamų.

**Lietuvos savivaldybių turizmo potencialo analizė.** Daugeliui Lietuvos savivaldybių turizmas yra viena prioritetinių plėtojimo krypčių, identifiкуotų strateginiuose plėtos planuose, tačiau Lietuvos turizmo išteklių (gamtinių ir kultūrinių) teritorinė sklaida ir turistinis potencialas nėra tolygiai pasiskirstęs. Siekiant plėtoti regionus, kuriuose yra palankiausios sąlygos poilsio ir turizmo veiklos plėtrai bei tikslingai nukreipti ES EF investicijas, 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvoje išskirtos patraukliausios turizmui vietovės. Šios vietovės (prioritetiniai turizmo plėtos regionai (teritorijos) apima 25 Lietuvos savivaldybes ir yra identifiкуotos, atsižvelgiant į gamtinių ir kultūrinių turizmo išteklių išskirtinumą bei gausą (Žin., 2010, Nr. 88-4636):

- *Pajūrio*, apimantis Palangos, Kretingos, Klaipėdos ir Neringos vietoves.
- *Žemaitijos aukštumų*, apimantis Telšių, Varnių, Platelių vietoves.
- *Nemuno žemupio*, apimantis Kauno, Jurbarko, Pagėgių, Šilutės vietoves.
- *Rytų Aukštaitijos ežerų*, apimantis Molėtų, Tauragnų, Dusetų, Zarasų, Ignalinos vietoves.
- *Vilniaus*, apimantis Vilniaus, Trakų, Aukštadvario, Kernavės vietoves.
- *Pietų Dzūkijos miškų*, apimantis Druskininkų, Veisiejų, Merkinės vietoves.
- *Kurortai ir kurortinės teritorijos* – vietovės, turinčios kurorto ar kurortinės teritorijos statusą.

Turizmo potencialui įvertinti bei siekiant stiprinti efektyvaus turizmo planavimo įgūdžius, Lietuvos savivaldybėse buvo parengtos Turizmo planavimo metodinės rekomendacijos (Valstybinis turizmo..., 2006), kuriose nustatyti šie turistinės vietovės patrauklumo ar potencialo elementai:

- Paslaugų struktūra pagal paslaugų rūšis.
- Objektų skaičius pagal paslaugų rūšis ir tipus.
- Infrastruktūros pajėgumai (vietų skaičius, aptarnavimo pajėgumai ir pan.).
- Paslaugų kokybė ir aptarnavimo lygis (struktūra, kokybinės charakteristikos, darbuotojų kvalifikacijos lygmuo).
- Paklausa (užimtumas, apyvarta, vartotojų skaičius, veiklos sezoniskumas ir pan.).
- Objektų išdėstymas (ar atitinka poreikius ir turistų srautus, tolygus, sankaupos).
- Kitos specifinės charakteristikos ar veiklos ypatumai.
- Lankytojų (turistų) vertinimai.

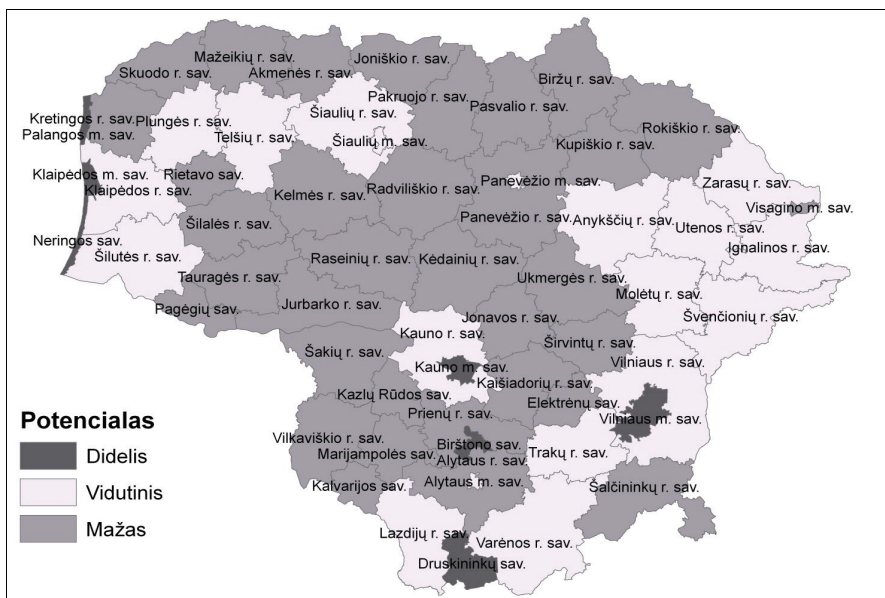
Dėl augančio turizmo poveikio kyla poreikis kompleksiskai įvertinti Lietuvos savivaldybių turizmo potencialo potencialą, ieškant geresnio jo bei ES SF paramos panaudojimo galimybių Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo, nustatant didžiausias turistinės traukos vietoves ir jų panaudojimo prioritetus. Studijoje (2012 m.) atliktą analizę, turistinės vietovės potencialą sudaro šios struktūrinės dalys:

- Turizmo ištekliai (gamtiniai, kultūriniai, socialiniai / žmonių) ir infrastruktūra;
- Turizmo sektorius (apgyvendinimas, maitinimas, transportas, pramogos, informavimas, turizmo valdymas, kelionių organizavimas, mokymo paslaugos);
- Turistų srautai.
- Vietovės statusas (pvz. kurorto, UNESCO pasaulio paveldo ir pan.).
- Vietovės įvaizdis.
- Turizmo suinteresuotųjų dalyvių veikla ir bendradarbiavimas.

- Vietovės konkurencingumas kaimyninių vietovių atžvilgiu.

Šie pagrindiniai elementai, lemiantys turizmo produktų (transportas, apgyvendinimas, maitinimas, lankyti objektai, turizmo informacija, kt.) pasiūlos formavimą, turėtų būti vertinami vidaus ir tarptautinio turizmo požiūriu. Kitaip tariant, svarbu identifikuoti turistinių patrauklumą vietiniam turizmui ir atvykstantajam turizmui dėl pasireiškiančių skirtingų turistų poreikių. Minėtoje studijoje pagal aukščiau pateiktas turistinės vietovės potencialo struktūrines dalis, Lietuvos savivaldybės (turistinės vietovės) suskirstytos į tris turistinio potencialo grupes: *didelio, vidutinio ir mažo potencialo*. Kiekybinė turistinių vietovių potencialo analizė atlikta vertinant paslaugų išvystymo lygį (maitinimo, apgyvendinimo, susisiekimo, turizmo informavimo, kelionių organizavimo), turistų srautus, personalą, turizmo infrastruktūros objektų skaičių, klimato patrauklumą ir kt. Ekspertinio vertinimo būdu nustatytas Lietuvos savivaldybių patrauklumo koeficientas. Pagal kiekybinės ir kokybinės analizės rezultatus, *didžiausią turistinį potencialą* vietinio ir tarptautinio turizmo požiūriu turi keturi Lietuvos kurortai (Neringa, Palanga, Druskininkai ir Birštonas) ir trys *didieji Lietuvos miestai* (Vilnius, Kaunas ir Klaipėda), kurie pagal bendrą turistinio potencialo koeficientą įvertinti nuo 45,3 iki 78,37 balų (12 pav.). Šiose savivaldybėse yra didžiausia turistinių objektų sankaupa, kuri nulemia kompleksinės turizmo paslaugų ir infrastruktūros centrų susiformavimą. Į *vidutinio turistinio potencialo* grupę patenka 19 Lietuvos savivaldybių, kurių turistinio patrauklumo koeficientas įvertintas nuo 14,59 iki 33,01 balo. Vidutiniškai turizmui patrauklios savivaldybės, kuriose mažiau turistinių objektų ir vidutinis turizmo išteklių išvystymo lygis apima keturias kurortines teritorijas (Trakai, Ignalina, Zarasai ir Anykščiai), kitus didžiuosius miestus (Šiauliai, Panevėžys), nacionalinių parkų teritorijas kt.

Studijoje teigiama, kad formuojant valstybinę turizmo politiką ir siekiant įgyvendinti regioninę politiką, šiai vietovių grupei turėtų būti skiriamas didžiausias nacionalinės valdžios dėmesys ir visose vidutinio turizmo potencialo vietovėse tikslinga plėtoti turizmo infrastruktūrą, paslaugas, pramogų bei laisvalaikio produktus. Daugiau negu pusė Lietuvos savivaldybių (34) yra įvardintos kaip *mažo turistinio potencialo vietovės*, kuriose turizmo plėtra reikalauja didžiausių investicijų ir kurios pasižymi menkais turistiniais ištekliais, neišplėtotą infrastruktūrą, maža paslaugų įvairove. Vienas pagrindinių rodiklių, pagal kurį vertinamas turizmo patrauklumas – turistų skaičius. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (11 lentelė) daugiausiai turistų (metiniai apgyvendinimo įmonių duomenys) 2012 m. apsilankė Vilniaus mieste (781 tūkst.), Druskininkuose (261 tūkst.), Palangoje (198 tūkst.), Kaune (179 tūkst.) ir Klaipėdoje (154 tūkst.). Pagal pateiktus duomenis matyti, kad didžiausius turistų srautus generuoja trys didieji miestai, keturi Lietuvos kurortai, kurie priskiriami prie didelio turistinio potencialo vietovių, ir Trakų rajonas – vidutinio turistinio potencialo vietovė.



Šaltinis: Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo, nustatant didžiausias turistinės traukos vietas ir jų naudojimo prioritetus, studija, 2012.

12 pav. Lietuvos savivaldybių turistinis potencialas, 2012 m.

Tačiau pažymėtina, kad turistų skaičius labai skiriasi tos pačios grupės savivaldybėse. Pvz., į Druskininkus atvyksta maždaug dešimt kartų daugiau turistų nei Birštoną, nors abu kurortai pasižymi panašiais turizmo ištekliais ir yra didelio turistinio potencialo ir labai išvystytos savivaldybės. Vidutinio turistinio potencialo savivaldybėse turistų skaičius taip pat labai ženkliai svyruoja: nuo 45 tūkst. turistų Trakuose iki 1 tūkst. turistų Lazdijų raj. Analizuojant turistų srautus mažo turistinio potencialo savivaldybėse pastebėta, kad kai kurios šios grupės savivaldybės (pvz., Marijampolė – 12 tūkst., Mažeikiai – 10 tūkst., Kėdainiai – 7 tūkst., Panevėžio raj. – 7 tūkst.) sulaukia daugiau turistų nei vidutinio potencialo savivaldybės (pvz., Utenos – 2 tūkst., Anykščių – 6 tūkst., Zarasų – 2 tūkst., Telšių – 4 tūkst.).

11 lentelė. Turistų srautai Lietuvos savivaldybėse 2012 m.

Eil. Nr.	Savivaldybė	Turistų skaičius tūkst. <sup>7</sup>	Eil. Nr.	Savivaldybė	Turistų skaičius tūkst. <sup>7</sup>
Didelio potencialo ir didelio išvystymo savivaldybės			30	Kelmės rajonas	5
1	Vilniaus miestas	781	31	Rokiškio rajonas	2
2	Neringa	49	32	Alytaus rajonas	1
3	Palanga	198	33	Tauragės rajonas	5

4	Druskininkai	261	34	Prienų rajonas	5
5	Birštonas	29	35	Jurbarko rajonas	5
6	Kauno miestas	179	36	Kėdainių rajonas	7
7	Klaipėdos miestas	154	37	Biržų rajonas	4
	Vidutinio potencialo savivaldybės		38	Šakių rajonas	0,3
8	Trakų rajonas	45	39	Pakruojo rajonas	0,5
9	Lazdijų rajonas	1	40	Širvintų rajonas	0,3
10	Zarasų rajonas	2	41	Kretingos rajonas	3
11	Ignalinos rajonas	5	42	Jonavos rajonas	3
12	Klaipėdos rajonas	8	43	Pagėgiai	2
13	Panevėžio miestas	14	44	Šalčininkų rajonas	0,3
14	Šilutės rajonas	9	45	Panevėžio rajonas	7
15	Švenčionių rajonas	6	46	Joniškio rajonas	1
16	Varėnos rajonas	5	47	Kaišiadorių rajonas	2
17	Šiaulių rajonas	7	48	Kupiškio rajonas	2
18	Telšių rajonas	4	49	Skuodo rajonas	0,01
19	Molėtų rajonas	24	50	Mažeikių rajonas	10
20	Šiaulių miestas	35	51	Pasvalio rajonas	4
21	Utenos rajonas	2	52	Radviliškio rajonas	6
22	Anykščių rajonas	6	53	Ukmergės rajonas	3
23	Alytaus miestas	6	54	Vilkaviškio rajonas	9
24	Plungės rajonas	9	55	Raseinių rajonas	6
25	Kauno rajonas	8	56	Kazlų Rūda	1
26	Vilniaus rajonas	20	57	Kalvarija	0,6
	Mažo potencialo savivaldybės		58	Akmenės rajonas	1
27	Visaginas	2	59	Rietavas	0
28	Elektrėnai	1	60	Šilalės rajonas	0,2
29	Marijampolė	12			

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2012.

**ES paramos Lietuvos turizmo sektoriui poveikis 2007–2013 m. laikotarpiu.** ES parama įgyvendinama per įvairias ES SF paramos priemones, kurios nukreiptos į darbo vietų kūrimą, ekonominį augimą, regioninę sanglaudą, kt. 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvos turizmo sektorius buvo remiamas ES lėšomis per Europos regioninės plėtros fondą. Šios investicijos yra pagrindinis Lietuvos turizmo sektoriaus finansavimo šaltinis ir minėtu laikotarpiu investicijos per Sanglaudos skatinimo veiksmų programą vietiniam ir atvykstamajam turizmui skatinti siekė 867 mln. Lt (Ūkio ministerijos..., 2013). Parama tiesiogiai turizmo sektoriui skatinti teikiama per šešias skirtingas priemones, kurių investicijos nukreiptos į ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimą ir plėtrą, viešųjų nekilnojamojų kultūros paveldo objektų kompleksišką pritaikymą turizmo reikmėms, nacionalinės svarbos turizmo projektų rėmimą, turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtrą ir turizmo rinkodaros skatinimą, viešosios

<sup>7</sup> Apyvaidintų turistų skaičius tūkst., 2012 m.

turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtrą regionuose (remiant viešųjų subjektų iniciatyvas) bei turizmo paslaugų / produktų įvairovės plėtrą ir turizmo paslaugų kokybės gerinimą (remiant privačių subjektų iniciatyvas) (12 lentelė).

12 lentelė. ES paramos priemonės turizmui 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvoje

Priemonė	Numatytos lėšos (ES+BF <sup>8</sup> )	Projektų skaičius
1. Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra	200,1 mln. Lt	42
2. Viešųjų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms	271,6 mln. Lt	66
3. Nacionalinės svarbos turizmo projektai	111,4 mln. Lt	7
4. Turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimas	43,3 mln. Lt	25
5. Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose	70 mln. Lt	100
6. Turizmo paslaugų / produktų įvairovės plėtra ir turizmo paslaugų kokybės gerinimas	170,6 mln. Lt	45
<b>Iš viso:</b>	<b>867 mln. Lt</b>	<b>285</b>

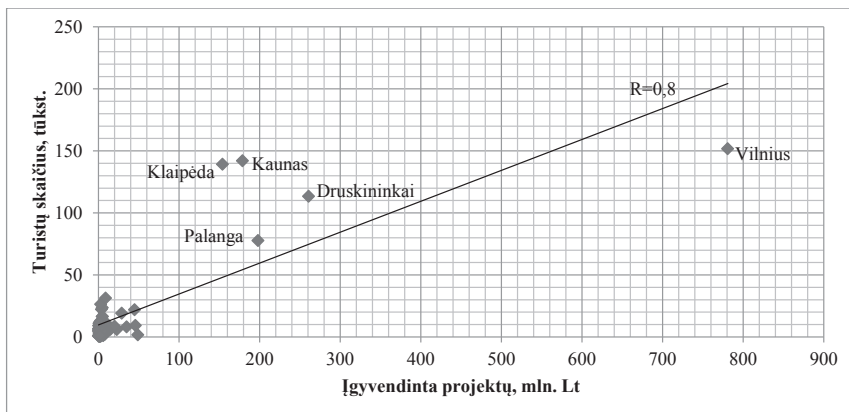
Šaltinis: Ūkio ministerija, 2013, www.esparama.lt

ES lėšomis Lietuvoje įgyvendinti ir dar įgyvendinami 285 įvairūs projektai visose Lietuvos savivaldybėse – atstatomi dvarai, pilys, bažnyčios, vertingiausi kultūros paveldo kompleksai (Gintaro muziejus Palangoje, Užutrakio dvaras, Medininkų pilis, Pažaislio vienuolyno kompleksas, Panemunės pilis, kt.), tiesiami dviračių ir pėsčiųjų takai, tvarkomos rekreacinės zonos, parkai, įrengiami kempingai, hipodromai (Zaraso ežero pakrantė, Vijūnėlės parkas Druskininkuose, Birštono centrinis parkas, Palangos Meilės alėja, kt.). Rengiantis Europos krepšinio čempionatui 2011 m. pastatyti daugiafunkciniai sporto ir pramogų kompleksai – Kauno „Žalgirio“, Klaipėdos „Švyturio“ arenas (Atrask Lietuvą..., 2013). ES paramos lėšos taip pat skiriamos turizmo rinkodaros projektams įgyvendinti nacionaliniu, regioniniu bei savivaldybių lygmeniu (įvairių rinkodaros priemonių įgyvendinimas ir turistinių vietovių ženklinimas). Visos keturios paminėtos ES paramos priemonės planuojamos nacionaliniu lygmeniu, kur pasiūlymus dėl paramos skyrimo teikia nacionalinio lygmens ekspertai, atstovaujantys įvairioms institucijoms ir organizacijoms (Ūkio, Kultūros, Aplinkos ministerijos, Valstybinio turizmo departamento, turizmo verslo atstovai). ES paramos priemonė „Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose“ įgyvendinama regioninio planavimo principu, kai sprendimus dėl finansuotųjų turizmo projektų priima Regionų plėtros tarybos. Kaip pateikta 12 lentelėje, pagal minėtą priemonę paskirstyta ES paramos suma siekia 70 mln., tačiau už šią sumą įgyvendinamas didžiausias projektų skaičius – 100 projektų. Turizmo paslaugų / produktų įvairovės plėtra

<sup>8</sup> BF – biudžetinis finansavimas

ir turizmo paslaugų kokybės gerinimas buvo nukreiptas į privačius subjektus, siekiant paskatinti turizmo verslo įmonių investicijas į turizmo paslaugų plėtrą ir kokybės gerinimą (remiant ekonominės klasės viešbučių, SPA, konferencijų centrų statybą, kt.). Pagal įgyvendinamų projektų apimtis ženkliai atsilieka likusios dvi didžiausio potencialo teritorijos (kurortai) – Birštonas ir Neringa:

- Klaipėdos miesto – 124 mln. Lt (16 projektų).
- Kauno miesto – 93 mln. Lt (16 projektų).
- Vilniaus miesto – 77 mln. Lt (21 projektas).
- Druskininkų – 74 mln. Lt (9 projektai).



13 pav. Turistų skaičiaus (tūkst.) ir įgyvendintų turizmo projektų (mln. Lt) sąryšis (koreliacija) Lietuvos savivaldybėse

- Palangos miesto – 50 mln. Lt (15 projektų).
- Birštono – 18 mln. Lt (6 projektai).
- Neringos – 2,3 mln. Lt (4 projektai) (Ūkio ministerija, 2013).

Siekiant įvertinti sąryšį tarp turistų skaičiaus (tūkst.) ir įgyvendintų turizmo projektų panaudojant ES paramą (mln. Lt), apskaičiuotas minėtųjų dviejų reiškinų koreliacijos koeficientas (13 pav.). Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad sąveika (koreliacijos koeficientas) tarp turistų skaičiaus ir investicijų į turizmo projektus panaudojant ES SF paramą yra stipri ir siekia 0,8. Didžiausia sąveika nustatyta didžiausio turistinio potencialo vietovėse – Vilniuje, Druskininkuose, Kaune, Klaipėdoje, Palangoje. Minėtos vietovėse koncentruotos didžiausios investicijos 2007–2013 m. laikotarpiu bei didžiausi turistų srautai.

Apibendrinat galima teigti, kad 2007–2013 m. laikotarpiu visos Lietuvos savivaldybės (60) gavo paramą ir įgyvendino turizmo projektus. Daugiau nei pusę visos ES paramos turizmui sumos 464 mln. Lt, už kurią įgyvendinami 102 projektai, paskirstyti penkioms didžiausio turistinio potencialo Lietuvos savivaldybėms – Klaipėdos miesto, Kauno miesto, Vilniaus miesto, Druskininkų ir Palangos, kuriuos įgyvendino savivaldybės ir privačios įmonės. Didžiausia sąveika nustatyta, kai investicijos nukreipiamos į didžiausio turistinio potencialo vietas, kuriose generuojami didžiausi turistų srautai.

### 3.2.3. Vertikalių ir horizontalių ryšių sąveika Lietuvos nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmenyse

Vienas esminių nacionalinės valdžios uždavinių – plėtoti darnią ir efektyvią turizmo politiką, tačiau valdžia susiduria su įvairiomis problemomis. Problematika daugiausiai susijusi su turizmo sektoriaus kompleksišku, dėl institucinio ir teritorinio fragmentiškumo bei iš to išplaukiančiais koordinavimo sunkumais tarp nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmenų bei privataus sektoriaus. Atlikta įvairių šalių turizmo valdymo analizė parodė, kad daugelyje valstybių pabrėžiama turizmo sektoriaus teigiama įtaka regionų ekonominiam vystymuisi bei socialiniams-ekonominiams pokyčiams. Atsižvelgiant į tai, daugelio šalių vyriausybės turizmo politikai teikia prioritetą ir integruoja į ekonominės plėtros ar prekybos strategijas, programas. Be to, turizmo, kaip sektoriaus, įtaką ekonomikai sustiprino turizmo statistinės apskaitos sistemos sukūrimas, kurių dėka įvairių šalių vyriausybės gali įvertinti turizmo indėlį šalies, regiono ekonomikai pagal tarptautinę unifikotą metodiką (Tourism Governance., 2012).

Horizontalūs turizmo politikos koordinavimo ryšiai apima bendros ir integruotos politikos vystymą tarp įvairių ministerijų, departamentų ir organizacijų tame pačiame instituciniame lygmenyje. Šis koordinavimas yra būtinas siekiant užtikrinti turizmo, kaip multisektorinės ūkio šakos, plėtojamą. Turizmo politika yra veikiamą plataus masto veiksmų ir yra integruota į kitas sritis, tokias kaip fiskalinės, aplinkos, finansų, transporto, sveikatos, darbo, socialinės, švietimo ir užsienio politikos formavimą. Kiekviena iš paminėtųjų sričių, su joms būdingu teisiniu reguliavimu, daugiau ar mažiau veikia (skatina arba riboja) turizmo sektoriaus plėtrą. Specialūs įstatymai, kiti teisės aktai ne turizmo srityje gali tiesiogiai veikti turizmo politiką, kelionių organizavimą ar viešbučių veiklą. Horizontalus turizmo politikos koordinavimas ypač svarbus nacionaliniame bei vietiniame lygmenyje.

Vertikalus koordinavimas apima integruotos politikos tarp skirtingų valdymo lygmenų (nacionalinio, vietinio) įgyvendinimą, kur vienas svarbiausių dalyvių – turizmo industrija, apimanti turizmo verslą. Šiuo požiūriu turizmo verslo dalyvavimas politikos formavime ir įgyvendinime yra svarbus abiejuose valdymo lygmenyse: nacionaliniame bei vietiniame. Be to, vertikalus koordinavimas yra svarbus, nes daugelis pasaulio šalių (pvz., Prancūzija, Italija, Ispanija, Brazilija, kt.) decentralizuoja sprendimų priėmimą turizmo valdyme, turizmo veikla vyksta vietiniame valdymo lygmenyje, ten susikaupę lankytini objektai bei turizmo paslaugų tiekėjai, o tiesioginį turizmo poveikį (teigiamą ir neigiamą) jaučia vietiniai gyventojai.

Decentralizacija taip pat suteikia pranašumą vietinei valdžiai prieš nacionalinę turizmo politikos formavimą, įgyvendinimą bei turizmo srities reguliavimą siekiant optimalios ir efektyvesnio turizmo verslo dalyvavimo. OECD (2004) atliktoje analizėje *decentralizaciją* ir *partnerystę* įvardijo kaip pagrindines priemones, padedančias tobulinti valdymą. Praktikoje balansas tarp centrinės ir vietinės valdžios įtakos, institucinio sutarimo bei susiformavusių valdymo struktūros modelių priklauso nuo istorinių šalies vystymosi aplinkybių, įstatyminės bazės bei pačios institucinės sąrangos. Iš kitos pusės, turizmas yra stipriai globalizacijos veikiamas sektorius, todėl pasauliniu mastu siekiama integruoti turizmo veiklą per globalinius paslaugų tiekėjus ir transporto sistemas, priimant tarptautinius susitarimus dėl turizmo sektoriaus reguliavimo suvienodinimo. Analizuojant kitų šalių patirtį vertikalių koordinavimo ryšių srityje galim išskirti keletą sėkmingų pavyzdžių, kurie pateikiami 13 lentelėje (New Forms of Governance., 2004).

13 lentelė. Vertikalaus turizmo valdymo koordinavimo pavyzdžiai užsienio šalyse

Šalis	Vertikalaus koordinavimo turizmo valdyme apibūdinimas
<b>Vokietija</b>	Siekiant pagerinti konsultacijas tarp nacionalinio ir federalinio lygmenų, įsteigtas Jungtinis turizmo komitetas, kuriame dalyvauja Federalinė ekonomikos ministerija ir žemių ministerijos, atsakingos už turizmą. Komitetas keičiasi informacija, koordinuoja bendrų priemonių, veiklų nacionaliniame ir federaliniame lygmenyje įgyvendinimą. Šis bendradarbiavimas nėra reguliuojamas teisės aktais, o paremtas pasitikėjimu bei kompetencijomis.
<b>Italija</b>	Italijoje regionams yra priskirta funkcija, susijusi su turizmo plėtra ir skatinimu. Regionai savarankiškai rengia turizmo strategijas ir jas įgyvendina, sprendžia dėl prioritetų. Decentralizacija suteikia regionams galimybę kurti įvairias bendradarbiavimo ir koordinavimo struktūras, atsižvelgiant į pajėgumą. 2010 m. buvo įkurtas Nuolatinis turizmo koordinavimo komitetas. Tai skėtinė organizacija, kurioje dalyvauja valstybės ir regionų atstovai, siekiant pagerinti ryšius ir bendradarbiavimo koordinavimą tarp valstybės ir regionų.
<b>Japonija</b>	2008 m. Japonijos turizmo agentūra priėmė nutarimą dėl turizmo sektoriaus plėtros, kurio siekiama paskatinti mažai išvystytas turistines vietas, sukurti bendradarbiavimo struktūrą savivaldybėse: tarp savivaldybių, privataus sektoriaus ir visuomeninių organizacijų. Pagal šią partnerystės sistemą įvairūs sektoriai, įskaitant žemės ūkį, miškų ūkį ir žuvininkystę, sukūrė bendras turizmo produktų skatinimo strategijas bei vietinių žmoniškųjų išteklių integravimo į turizmo veiklą programas.

Šaltinis: Tourism Governance in OECD Countries, 2012, p. 23

Turizmo kompleksiškas, didėjantis poveikis ekonomikai reikalauja sisteminio turizmo valdymo požiūrio įvairiuose turizmo valdymo lygmenyse. Turizmo politikos formavimas yra paremtas horizontaliais koordinavimo ryšiais organizaciniame ir instituciniame lygmenyse. Bendro konsensuso rezultatas priklauso nuo įvairių suinteresuotų pusių gebėjimo susitarti dėl bendrų prioritetų, tikslų, uždavinių bei rezultatų.

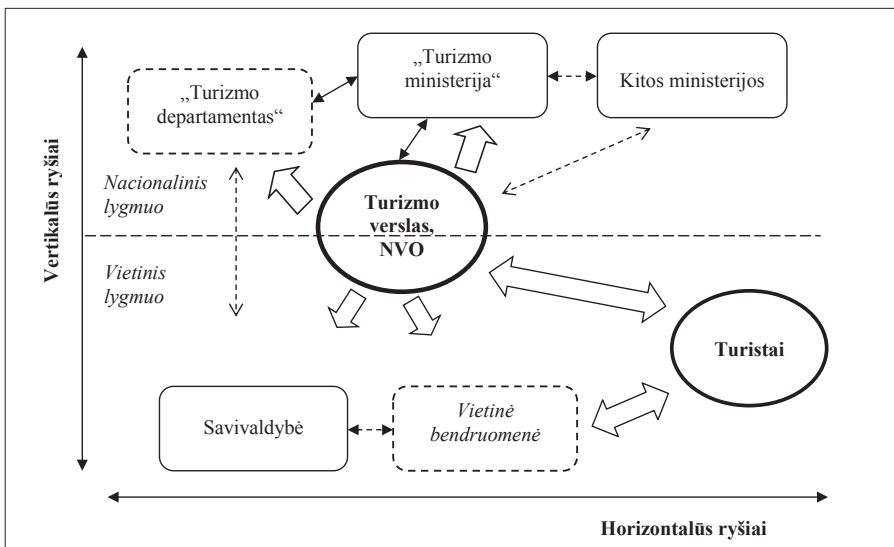
Turizmo politiką formuojančios ministerijos („turizmo ministerija“) ir politiką įgyvendinančios organizacijos („turizmo departamentai“) netiesiogiai sąveikauja su vietinio lygmens organizacijomis bei netiesiogiai koordinuoja kitų ministerijų veiklą, dalyvaudamos darbo grupėse, komitetuose, įgyvendindamos plėtros programas. Vertikalus koordinavimas apima integruotos politikos įgyvendinimą, kur vienas svarbiausių dalyvių – turizmo sektorius, apimantis turizmo verslą, o tarpusavio sąveika tarp nacionalinio ir vietinio lygmens paremta vertikaliais ir horizontaliais koordinavimo ryšiais (14 pav.). Dėl tiesioginio turizmo poveikio savivaldybėse, būtent valdžia vietiniame turizmo valdymo lygmenyje turi glaudžiau bendradarbiauti su verslu nei nacionalinė valdžia.

*Sutartys ir susitarimai* paprastai taikomi siekiant įgyvendinti vykdomą politiką, kur apibrėžiamos atsakomybės ribos, pagrindinės funkcijos ir finansiniai išpareigojimai, įgyvendinant konkrečius projektus. Tokio pobūdžio susitarimai bei sutartys gali vykti tiek horizontaliai, t. y. tarp įvairių ministerijų, departamentų, tiek vertikaliai – tarp nacionalinio ir regioninio, vietinio lygmens institucijų ar jų grupių (Linking Regions., 2007).

- Siekiant koordinuoti tarpinstitucinius veiksmus formuojant valstybės politiką turizmo srityje, Lietuvoje kuriamos darbo grupės, komitetai. Pastaraisiais metais pastebėta naujų darbo grupių kūrimasis, pvz.: 2011 m. Lietuvos pasiekiamumo oro transportu problemoms spręsti įkurta darbo grupė skatinti *atvykstamajam turizmui* oro transportu,

kultūrinio turizmo klausimams nagrinėti taip pat įkurta tarpinstitucinė darbo grupė. Be minėtųjų darbo grupių dar veikia šios tarpinstitucinės koordinacinės darbo grupės, komitetai, tarybos:

- Turizmo taryba.
- Ilgalaikės Lietuvos turizmo plėtros iki 2020 m. strategijos parengimo darbo grupė.
- Darbo grupė valstybės planuojamų turizmo projektų, siūlomų finansuoti pagal 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 1 prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ VP3-1.3-ŪM-04-V priemonę „Turizmo informacinių paslaugų ir infrastruktūros plėtra ir turizmo rinkodaros skatinimas“, sąrašo projektiniams pasiūlymams parengti.
- Darbo grupė viešosios turizmo infrastruktūros valstybės planuojamų projektų rekomendaciniam sąrašui parengti.



14 pav. Horizontalių ir vertikalųjų turizmo valdymo ryšių koordinavimo modelis

• *Jono Pauliaus II piligrimų kelio* kūrimo ir jo objektų pritaikymo piligrimų ir turizmo reikmėms 2007–2013 m. programos priežiūros komisija (Ūkio ministerija, 2013).

Visos minėtosios darbo grupės, komitetai, turizmo taryba yra koordinuojamos Ūkio ministerijos ir jose dalyvauja valstybės (ministerijų, departamentų, valstybės įmonių, kt.) ir privataus sektoriaus (asociacijų) atstovai. Pažymėtina, kad šiame koordinavimo procese beveik nedalyvauja savivaldybių lygmuo, koordinavimas paremtas horizontaliais koordinavimo ryšiais – tarp ministerijų ir departamentų ir vertikaliais ryšiais – tarp nacionalinio lygmens ir turizmo verslo.

**Viešojo turizmo sektoriaus veiklos tobulinimas.** Efektyvios ir kompleksinės turizmo politikos formavimas yra susijęs su sistemingu reikiamų duomenų ir tyrimų analize. Nepaisant to, kad yra prieinama statistinė informacija, susijusi su turistų atvykimu

skaičiaus dinamika, tačiau dažnai trūksta informacijos apie kitas lankytojų charakteristikas, tokias kaip keliautojų įpročius ir keliavimo ypatumus, pasitenkinimo įvairaus tipo kelionėmis veiksniais, kt. Taip pat aktualūs duomenys susiję su vietinio turizmo keliavimo ypatumais. Šią informaciją rinkti yra pakankamai brangu, ypač regioniniame ar vietiniame lygmenyje, be to dažnai šių duomenų apibendrinimas užtrunka ilgą laiką. Todėl efektyvus ir tinkamas turizmo politikos įgyvendinimas gali reikalauti statistinių duomenų rinkimo metodų ir tyrimų optimizavimo, kurie reikalingi turizmo politikos formuotojams (Tourism Governance..., 2012).

Yra daug priemonių, padedančių tobulinti viešojo turizmo sektoriaus veiklos vertinimą. Pavyzdžiui *suinteresuotų pusių dalyvavimas* turizmo valdyme yra vertinamas kaip vienas esminių šiuolaikinio turizmo valdymo priemonių. *Ilgalaikis planavimas* taip pat yra vienas sėkmingo turizmo valdymo faktorių. Tačiau dėl turizmo sektoriaus kompleksiško sunkiai įgyvendinimas, nes turizmas finansuojamas iš įvairių finansavimo šaltinių, todėl veiksmų suderinimas ilgalaikėje perspektyvoje yra komplikuotas procesas. Šio proceso sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo turizmo politikos formuotojų analitinių gebėjimų integruoti skirtingas politikos sritis į visumą (Scott, 2011).

Kiekviena šalis turizmo vystymo požiūriu yra labai skirtinga turistiniais ištekliais, geografine padėtimi, infrastruktūros ir paslaugų išvystymo lygiu, šalies, kaip turizmui patrauklios žinomumu regione ar pasaulyje, politine ir institucine santvarka ir pan., tačiau turizmo valdymo požiūriu daugelis valstybių susiduria su labai panašiomis problemomis. Pagal gerosios praktikos pavyzdžius kitose šalyse, siekti efektyvesnio turizmo valdymo galima atsižvelgiant į šiuos esminius turizmo valdymo sistemos elementus:

1. Aiškų funkcijų pasidalijimas tarp politiką formuojančių ir ją įgyvendinančių institucijų vertikaliai ir horizontaliai.

2. Efektyvus komunikavimas su asocijuotomis verslo organizacijomis, kurios atstovauja skirtingus sektorius nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje.

3. Turizmo strategijos parengimas ir įgyvendinimas, kuri traktuojama kaip efektyviausia turizmo sektoriaus plėtros ir koordinavimo priemonė. Turizmo finansavimo užtikrinimas ir efektyvi komunikacija yra svarbiausi uždaviniai, siekiant sėkmingo strategijos įgyvendinimo.

4. Turizmo srities specialistų (viešojo ir privataus sektorių) kompetencijų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse yra svarbus efektyvaus turizmo valdymo komponentas. Mokymų svarba ir būtinybė ypač akcentuojama vietinio lygmens turizmo srities darbuotojams ir turizmo paslaugų teikėjams.

5. Vietinio turizmo valdymo organizacijos yra labai svarbus turizmo valdymo lygmuo, kurios turi koncentruotis į turizmo politikos formavimą, rinkodarą ir turistų srautų generavimą, užtikrinančią ekonominį augimą.

6. Į pokyčius orientuota turizmo politika ir pasirengimas reaguoti į susidariusias krizines situacijas dėl išorinių veiksnių (Tourism Governance..., 2012).

Taigi, svarbu užtikrinti nuolatinę įvairių duomenų analizę ir sprendimų priėmimo skaidrumą, ilgalaikį planavimą bei rezultatų monitoringą. Pagrindiniame Lietuvos turizmo planavimo dokumente, Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje, suformuluoti tik kiekybiniai turizmo vertinimo kriterijai, tačiau nėra matuojamas veiklos efektyvumas. Atsižvelgiant į tai sudėtinga įvertinti, ar efektyviai panaudojamos biudžeto, savivaldybių lėšos, skiriamos turizmo plėtrai, bei kaip valstybinis finansavimas skatina

atvykstamojo turizmo srautų, pajamų iš turizmo augimą ar turizmo indėlį šalies BVP. Taip pat šiuo metu Lietuvoje nėra ilgalaikio planavimo dokumento ir Turizmo rinkodaros strategijos, kurios galėtų prisidėti prie turizmo politikos koordinavimo užtikrinimo bei tobulinimo.

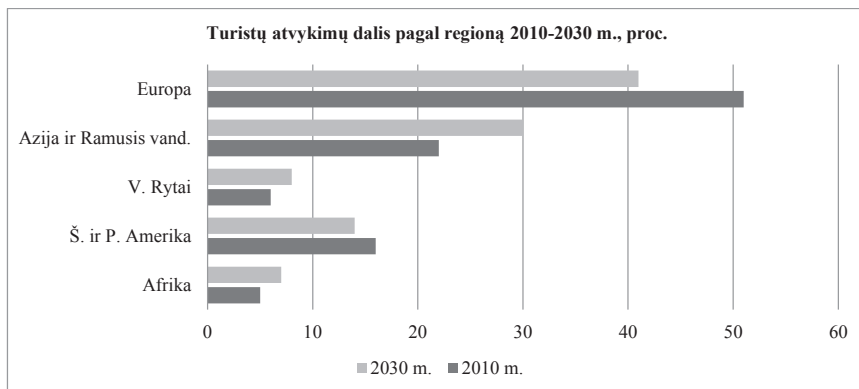
### **3.3. Lietuvos turizmo valdymo konkurencingumas ir turizmo plėtros prioritetai Lietuvos Respublikos teisės aktuose**

Didžiausią įtaką ateities turizmui bei turistinių traukos centrų persiskirstymui turės esminės globalinės problemos, tokios, kaip globaliniai klimato pokyčiai, terorizmas ir smurtas bei globalinės ligos (Damulienė, 2011). Mokslininkai ir politikos formuotojai ypač tarptautiniame lygmenyje diskutuoja dėl svarbiausių turizmo sektoriaus veiksnių bei iššūkių. 2009 m. EK užsakymu atliktoje Europos turizmo konkurencingumo studijoje suformuluoti iššūkiai ir tendencijos, kurie turės įtakos turizmo sektoriui XXI a.: globalizacija, konkurencingumas, gyventojų senėjimas, žinių ekonomika, darni plėtra, informacijos prieinamumas turizmo sektoriui. Taisuformuluoja naujus iššūkius, kurie turėtų paveikti vyriausybės vykdomos turizmo politikos formavimą bei atsispindėti turizmo strateginiuose planavimo dokumentuose (Study on the Competitiveness..., 2009). Lietuvos turizmo sektorius plečiasi veikiamas įvairių mikro ir makro aplinkos veiksnių, kurių svarbiausia yra ekonominė recesija, vykusios 1990–1995 m., Rusijos ekonominė krizė, vykusios 1998 m., bei pastarųjų metų globalinė ekonominė recesija, kurios lėmė netolygus atvykstamojo ir vietinio turizmo srautų pasiskirstymus (Damulienė, 2011).

Atvykstamasis turizmas yra daugelio šalių prioritetas ir svarbi paslaugų eksporto rūšis. Todėl numatant turizmo plėtros strategines kryptis ir prioritetus, svarbu išanalizuoti ir įvertinti kitų šalių išvykstamojo turizmo tendencijas, kitaip tariant identifikuoti turistus „teikiančias“ šalis ir vyksiančius pokyčius. Pagal PTO pateikiamus duomenis, didžiausias išvykstamojo turizmo augimas iki 2030 m. (5,7 proc. vidutinis metinis augimas) numatomas Azijos ir Ramiojo vandenyno šalyse, tačiau Europos gyventojai ir toliau išliks daugiausiai keliaujantys pasaulyje. Svarbūs pokyčiai turizmo industrijoje gali įvykti pagal kelionės tikslą. Numatoma, kad iki 2030 m. sparčiau augs keliaujančiųjų aplankyti giminių, draugų ir artimųjų, sveikatos gerinimo ar religiniais tikslais (31 proc.) nei atostogų, poilsio (54 proc.) ar verslo tikslais (15 proc.). Dėl sparčios aviacijos plėtros ir tiesioginių skrydžių kryptčių geografijos keliaujančiųjų lėktuvais skaičius turėtų ženkliai padidėti lyginant su 2006 m. (38 proc.) ir 2030 m. 52 proc. turistų turėtų keliauti oro transportu (Tourism Towards..., 2011).

Tikėtina, kad iki 2030 m. įvyks turistų srautų persiskirstymas geografiniu požiūriu ir pagrindiniais turistiniais regionais taps Azija, Pietų Amerika, Centrinė ir Rytų Europa, Afrika bei Viduriniai Rytai, kurie generuos 58 proc. tarptautinių turistų srautų. Nors prognozuojama, kad Europa išliks labiausiai lankomu regionu pasaulyje pagal turistų skaičių (41 proc. visų pasaulio turistų), tačiau šis skaičius lyginant su 2010 m. (51 proc.) sumažės 10 proc. (15 pav.). Be to, turistai keliaus ne tradicinėmis atostogų kryptimis, tokiomis, kaip Ispanija, Italija, Prancūzija, kt. (prognozuojamas metinis turistų skaičiaus augimas 2,2 proc.), tačiau jie rinksis naujas kryptis Centrinėje ir Rytų Europoje, kuriose prognozuojamas metinis turistų augimas 4,4, proc. (Tourism Towards..., 2011). Didėjant kelionių ir turizmo paklausai, augs turistų srautai, formuojasi naujos turizmo kryptys, nauji ter-

minai ir turistų keliavimo įpročiai. Dėl masinio turizmo susiformavusi darnaus turizmo paradigma šiuo metu įgavo keletą naujų turizmo formų, kurios pamažu papildo iki šiol dominavusį ekologinį turizmą. Vis dažiau pasirenkamos ir propaguojamos tokios turizmo rūšys ir kryptys kaip lėtasis turizmas (angl. *slow tourism*), virtualusis turizmas (angl. *virtual tourism*), geoturizmas (angl. *geotourism*) ar savanorystė kelionės metu. Šiuolaikinis keliautojas pasižymi tokiomis savybėmis, kaip imlumas inovacijoms, domėjimasis naujomis technologijomis, atsakingas požiūris į transporto naudojimą, vertybinės nuostatos ir pagarba vietinėms tradicijoms, aktyviu bendravimu socialiniuose tinkluose, kt. (Know the..., 2010).



Šaltinis: World Tourism Organization (UNWTO), 2011.

15 pav. Tarptautinio turizmo srautų dinamika pagal regionus 2010–2030 m.

Maždaug prieš dešimtmetį, pagal tuo metu vyravusias tendencijas ir turistų keliavimo įpročius, pasaulyje buvo susiformavusios keturios pagrindinės keliautojų grupės: 1. „verslo turistai“, keliaujantys į dalykinius susitikimus, renginius ir konferencijas; 2. „poilsio, atostogų turistai“ (angl. *holiday-maker*), keliaujantys su šeimomis; 3. „jaunimas su kuprinėmis“ (angl. *young backpackers*); 4. „pagyvenę keliautojai“ (angl. *retired traveller*), turintys laiko ir pinigų kruizams. Dabartiniu metu formuojasi naujos keliautojų grupės, kurias labai stipriai veikia sparčiai besivystančios Azijos (Indijos, Kinijos, Vietnamo), Indonezijos, Egipto ir Turkijos turizmo rinkos. Išskiriamos šios naujosios keliautojų grupės:

1. „Naujieji pasaulio tyrinėtojai“ (angl. *new global explorers*) iš besivystančių turizmo rinkų, tokių kaip Kinija, Indija, Vietnamas, Indonezija, Egiptas, Turkija. Paslaugų teikėjai pamažu prisitaiko prie Azijos turistų poreikių: siūlo azijietiškos virtuvės meniu, kinų kalba kalbančius gidus, viešbučių personalą, kt.

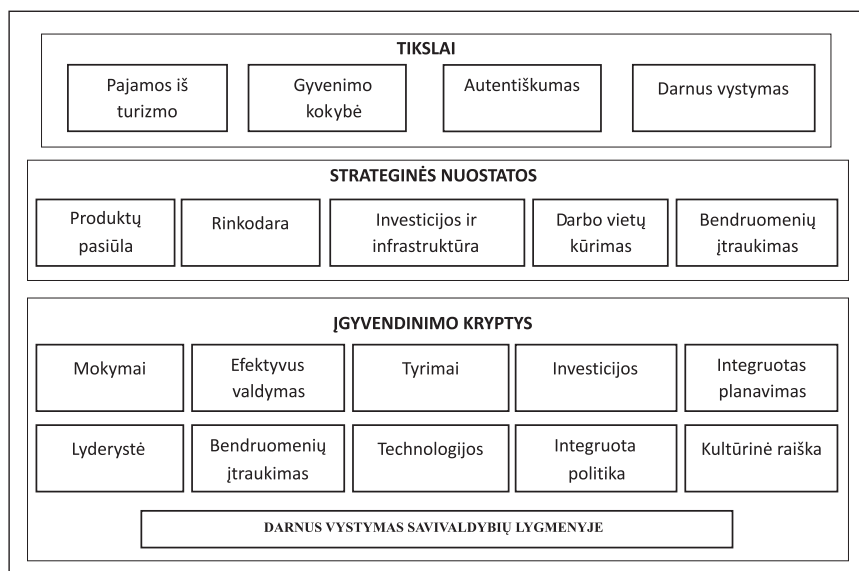
2. „Naujosios šeimų grupės“ (angl. *new family groups*) iš ekonomiškai išvystytų ir besivystančių šalių, kurioms būdingas keliavimas didelėmis šeimyninėmis grupėmis, apimančiomis kelias kartas. Todėl didėja erdvių, daugiaviečių viešbučių kambarių poreikis naujosios kartos šeimoms.

3. Jauni keliautojai su „nešiojamais kompiuteriais ir kava“ (angl. *laptop and latte*), kuriems darbai nereikia pastovios darbo vietos ir normuotų darbo valandų. Šio tipo ke-

liautojams reikalinga viešbučio registratūra su patogia zona darbui su kompiuteriu ir kavos puodeliu.

4. *Vidutinio amžiaus keliautojų* (angl. *midliferys*) skaičius auga sparčiau nei kurios kitos paminėtos grupės. Todėl paslaugų tiekėjai turės prisitaikyti ir papildyti siūlomas paslaugas specializuotais meniu, medicininėmis paslaugomis, tinkamais maršrutais, kt. (The new..., 2013).

2001 m. PTO prognozavo, kad Kinijos rinka iki 2020 m. gali tapti didžiausius turistų srautus generuojančia turizmo rinka pasaulyje pagal atvykstamojo ir išvykstamojo turizmo rodiklius (Tourism 2020..., 2001). Tačiau augimas pastaraisiais metais vyksta sparčiau nei tikėtasi ir 2012 m. Kinija pagal išvykstamojo turizmo išlaidas, dėl sparčios urbanizacijos, augančių pajamų ir kelionių į užsienį palengvinimo, tapo daugiausiai keliaujančia šalimi pasaulyje. 2005 m. Kinija pagal išlaidas kelionėms pasaulyje užėmė septintąją vietą, o 2012 m. pakilo septyniomis pozicijomis ir aplenkė tokias šalis kaip Vokietija ir JAV, ilgą laiką dominavusias pirmose pozicijose. Kitas svarbus rodiklis – Rusijos turistų išlaidų augimas, kuris 2012 m. buvo didžiausias pasaulyje ir padidėjo 32 proc. lyginant su 2011 m. (China – the..., 2013).



Šaltinis: parengta pagal World Economic Forum Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013

#### 16 pav. Žaliojo augimo vizijos iki 2050 m. modelis

Pastarąjį dešimtmetį žaliasis (angl. *Green Growth*) arba darnus augimas yra strategijų formavimo pagrindas tarptautiniame ir nacionaliniame lygmenyse, o turizmas – vienas svarbiausių sektorių, kuriančių darbo vietas, pajamas ir prisidedantis prie šalies, regiono ar turistinės vietovės plėtros. Žaliojo augimo vizijos iki 2050 m. pagrindu laikoma laimingesnė visuomenė, paremta atsinaujinančios energijos vartojimu, socialinių netolygumų

mažėjimu, bioįvairovės išsaugojimu. Siekiama, kad per ateinančius keturis dešimtmečius nuoseklus žaliojo augimo principų įgyvendinimas iš esmės pakeistų produkciją, vartojimą ir investicijas. Šių transformacijų pagrindu laikomas globalių strateginių nuostatų, socialinių-ekonominių koncepcijų įgyvendinimas vietiniame lygmenyje, vadinamojo „glokalaus“ (angl. „Glocal“) modelio taikymas. Žaliojo augimo vizijos iki 2050 m. modelis (16 pav.) sudarytas iš tam tikrų elementų, kuris paremtas globalių ir nacionalinių nuostatų integracija, jų įgyvendinimu vietiniame lygmenyje („glokalumu“) bei įvairių suinteresuotų pusių bendradarbiavimu ir partnerystė. Žaliojo augimo vizijos elementų identifikavimas ir ilgalaikis jų įgyvendinimas gali padėti paskatinti turizmo sektorių naudoti atsinaujinančius energijos išteklius, valdyti turistų srautus ir ugdyti jų atsakingumą, integruoti turizmo plėtrą į bendruomenės gyvenimą, įtraukti vietinį verslą į žaliojo augimo transformaciją, ieškoti tradicinių ir naujų finansinių resursų turizmo plėtrai, kt. (The Travel..., 2013).

Turizmo sektorius pastaruosiuos dešimtmečius formuojasi labai sparčiai, todėl toliau sparti jo plėtra pradėta sieti su etinėmis nuostatomis, susiformavo „etinė ekonomika“ (angl. *Economic with ethics*). Kultūriniai, instituciniai ir geopolitiniai skirtumai tarp įvairių šalių veikia bendrų globalinių tendencijų, nuostatų adaptavimą plėtojant turizmą, ypač vietiniame lygmenyje: gyvenimo kokybė, „laimės indeksas“, „geras“ valdymas, pajamų lygiateisiškumas, lygiateisiškas piliečių dalyvavimas valstybės valdyme, regioninis tolygumas, kt. Kitaip tariant, turizmo plėtra XXI a. turėtų apimti ekonominių, socialinių-kultūrinių, gamtinių, institucinių, politinių ir etinių vertybių visumą, kuri prisidėtų prie visuomenės gyvenimo kokybės gerėjimo ir išteklių išsaugojimo ateities kartoms.

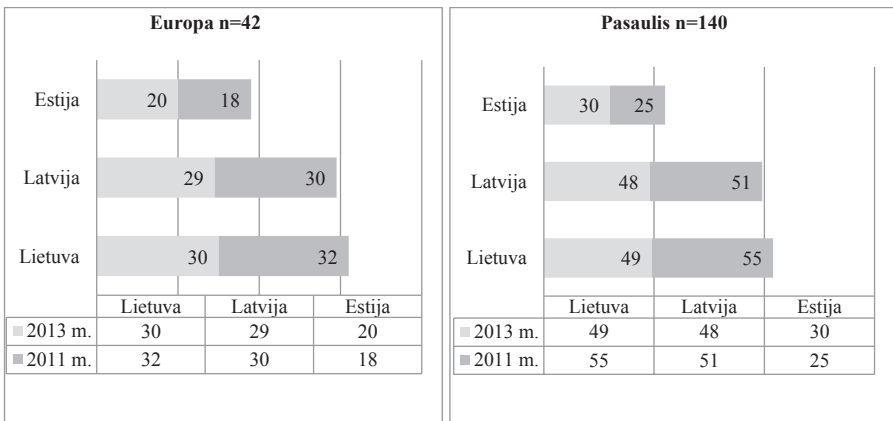
### 3.3.1. Lietuvos turizmo konkurencingumo vertinimas

Turizmo sektoriaus konkurencingumo didinimas yra vienas pagrindinių turizmo politikos kryptį visuose valdymo lygmenyse. Tarptautiniame lygmenyje akcentuojamas globalinis turizmo paklausos augimas. Šalys, norinčios išlaikyti konkurencingumą, daugiausiai dėmesio turėtų skirti darniai turizmo plėtrai, socialinei medijai, atsakingo verslo modelių kūrimui, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei, paslaugų kokybei ir pasiūlos įvairovei. Europos turizmo politikos tikslas taip pat susijęs su dviejų neatsiejamų komponentų skatinimu – konkurencingumu ir darnia plėtra, kurie yra daugelio valstybių prioritetai. Vietiniame lygmenyje turistinės vietovės konkurencingumas įvardinamas pagrindiniu turistinio potencialo elementu.

Siekiant didinti turizmo konkurencingumą, svarbu nustatyti tam tikros turistinės vietovės konkurencinius pranašumus ir trūkumus. Pasaulio ekonomikos forumas (toliau – PEF) kas dveji metai atlieka pasaulio šalių kelionių ir turizmo konkurencingumo vertinimą. Pagal parengtą metodiką 2013 m. įvertintas 140 pasaulio valstybių patrauklumas turizmui. Vertinimas vykdomas pagal svarbiausias sritis, turinčias įtakos šalies turizmo konkurencingumui. Kiekviena sritis vertinama pagal tam tikrus kriterijus, kurių bendras skaičius siekia 75. Pagrindinės kelionių ir turizmo konkurencingumo sudedamosios dalys yra šios:

1. *Politinė, teisinė aplinka* (reikalavimai vizoms, išlaidos ir laikas verslo pradžiai, kt.).
2. *Aplinkos darnumas* (teisinė aplinka, CO2 kiekis, turizmo infrastruktūros darnumas, kt.).
3. *Saugumas ir apsauga* (policijos patikimumas, aukų skaičius keliuose, kt.).

4. *Sveikata ir higiena* (gydytojų skaičius, lovų skaičius, geriamojo vandens prieinamumas, kt.).
5. *Turizmo prioritetai* (valdžios išlaidos turizmui, turizmo rinkodaros efektyvumas, kt.).
6. *Oro transportas* (oro transporto kokybė, skrydžių kryptių skaičius, keleivių skaičius, kt.).
7. *Sausumos transportas* (kelių kokybė, infrastruktūra, eismo intensyvumas, kt.).
8. *Turizmo infrastruktūra* (viešbučių kambarių skaičius, atsiskaitymas *Visa* kortelėmis, kt.).
9. *Informacinė, komunikacinė infrastruktūra* (toliau – IKT) (internetu, mobiliųjų telefonų vartotojų skaičius, kt.).
10. *Kainų konkurencingumas* (kuro, viešbučių lėktuvo bilietų kainos, kt.).
11. *Žmogiškieji ištekliai* (švietimo sistemos kokybė, mokymai personalui, gyvenimo trukmė, kt.).
12. *Turizmo patrauklumas* (vietinių gyventojų atvirumas, požiūris į turistus, dėmesys klientui).
13. *Gamtiniai ištekliai* (UNESCO objektų, saugomų teritorijų skaičius, kt.).
14. *Kultūriniai ištekliai* (UNESCO objektų, stadionų skaičius, kūrybinių industrijų eksportas, kt.).

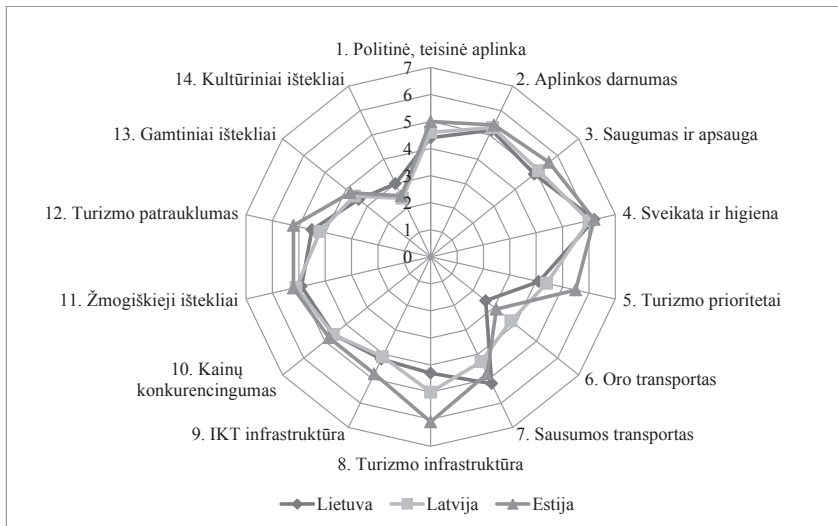


Šaltinis: World Economic Forum Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013

17 pav. Kelionių ir turizmo konkurencingumo indekso pokytis Baltijos šalyse, 2011–2013 m.

Pagal PEF Kelionių ir turizmo konkurencingumo ataskaitą (2013) Lietuva iš 140 (17 pav.) pasaulio valstybių užima 49 vietą ir pakilo 6 pozicijomis lyginant su 2011 m. (55 vieta). Tarp 42 Europos valstybių pakilo per 2 pozicijas iš 30 vietą į 28 (2011 m.) (17 pav.). Lyginant trijų Baltijos šalių rodiklius, pastebėta, kad pasauliniame ir Europos kontekste Lietuva ir Latvija atsilieka nuo kaimyninės Estijos (20 vieta 2013 m.), tačiau per pastaruosius pora metų Estijos turizmo konkurencingumas mažėja (18 vieta 2011 m.).

Analizuojant kiekvieną kelionių ir turizmo konkurencingumą veikiančių veiksnių grupę, parengtą pagal PEF metodiką, galima pastebėti, kad didžiausi Lietuvos konkurenciniai pranašumai yra susiję su sveikatos ir higienos išvystymo lygiu (18 vieta iš 140), aplinkos darnumu (20 vieta iš 140) ir sausumos transporto infrastruktūra (21 vieta iš 140). Tuo tarpu viena pagrindinių Lietuvos turizmo silpnųjų išlieka Lietuvos pasiekiamumas oro transportu (95 vieta iš 140) ir prioriteto turizmo sektoriui stoka (91 vieta iš 140), kuris susijęs su turizmo sektoriui skiriamu finansavimu iš valstybės biudžeto (18 pav.).



Šaltinis: World Economic Forum Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013

18 pav. Kelionių ir turizmo konkurencingumas pagal veiksnių grupes Baltijos šalyse, 2013 m.

Stevenson ir kt. (2008) taip pat akcentuoja, kad žemas prioritetas turizmui yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių minimalų turizmo sektoriaus finansavimą, strateginio mąstymo stoką ir turizmo potencialo neišnaudojimą. Kaip pavaizduota (18 pav.), lyginant trijų Baltijos šalių kelionių turizmo konkurencingumą pagal pagrindinius veiksnus matyti, kad Estijos konkurencinį pranašumą Latvijos ir Lietuvos atžvilgiu labiausiai lemia geresnės politinės ir teisinės aplinkos sąlygos, prioritetas turizmui, turizmo infrastruktūros išvystymo lygis, IKT infrastruktūra ir bendras turizmo patrauklumas. Lietuva lyginant su kitomis Baltijos šalimis turi konkurencinį pranašumą dėl geriau išplėtos sausumos infrastruktūros ir gausesnių kultūrinių išteklių, o labiausiai atsilieka oro transporto išvystymo, turizmo infrastruktūros išvystymo ir turizmui prioritetų srityse, kurias reikėtų stiprinti nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje.

### 3.3.2. Pagrindinių Lietuvos turizmo rodiklių analizė

Pastaraisiais metais Lietuvos turizmo sektoriaus rodikliai išlaiko augimo tendencijas ir viršija pasaulio ar ES augimo vidurkį. Vienas iš pagrindinių rodiklių, skaičiuojamų pagal turizmo statistinės apskaitos metodiką, yra kelionių paslaugų eksportas (kelionių kreditas) ir kelionių balansas. Pagal 14 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad nuo 2008 iki 2012 m. kelionių paslaugų eksportas Lietuvoje 2009-2010 m. buvo ženkliai sumažėjęs (iki 2,6-2,7 mlrd. Lt) dėl vykusios ekonominės recesijos, tačiau nuo 2011 m. Lietuvos banko duomenimis, stebimas kelionių paslaugų eksporto augimas, kuris 2012 m. sudarė 3,9 mlrd. Lt. arba 12,8 proc. daugiau nei 2011 m. ir 1,1 mlrd. Lt viršijo kelionių paslaugų importą (2011 m. – 1,0 mlrd. Lt), t. y. pasiektas teigiamas kelionių balansas tarp pajamų iš atvykstamojo turizmo ir išlaidų išvykstamajam turizmui. Kelionių paslaugų eksportas 2012 m. Lietuvoje sudarė 24,3 proc. viso paslaugų eksporto.

14 lentelė. Lietuvos kelionių paslaugų mokėjimų balansas: kelionių kreditas ir debetas, 2008–2012 m.

Kelionių paslaugos, mlrd. Lt	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.
Kelionių paslaugų eksportas <sup>9</sup>	3,1	2,6	2,7	3,4	3,9
Kelionių paslaugų importas <sup>10</sup>	-3,6	-2,9	-2,5	-2,4	-2,7
Kelionių balansas <sup>11</sup>	-0,6	-0,3	0,3	1,0	1,1

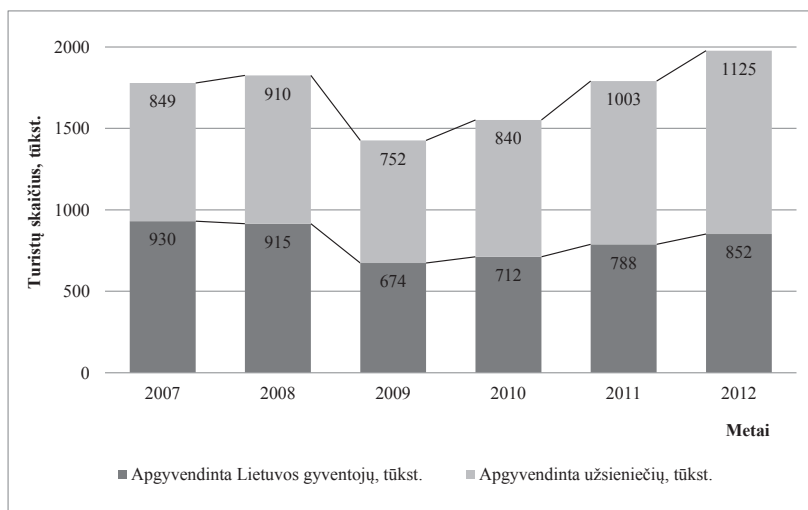
Šaltinis: Lietuvos bankas, 2013

Užsienio turistų, nors vieną naktį praleidusių Lietuvos apgyvendinimo įstaigose, skaičius 2012 m. padidėjo net aštuoniose turizmo rinkose iš dešimties svarbiausių Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkų. Pagal augimo tempus pirmavo Rusija (45 proc.), Norvegija (32 proc.), Baltarusija (27 proc.), Latvija (16 proc.), Jungtinė Karalystė (15 proc.), Vokietija (12 proc.). Turistų srautai iš Estijos (6 proc.) ir Suomijos (3 proc.) augo ne taip sparčiai, o turistų sumažėjo iš Lenkijos (9 proc.) ir Italijos (4 proc.) (Valstybinis turizmo..., 2013). Turistai Lietuvą daugiausiai renkasi kaip atostogų ir poilsio turistinę vietovę (33 proc.), verslo kelionės sudaro 30 proc., giminių ir artimųjų lankymas – 26 proc., kelionės apsipirkimo tikslais – 7 proc., o sveikatinimo tikslais atvyksta 2 proc. visų turistų (Lietuvos statistikos..., 2012). 2011 m. didžiąją užsienio turistų kelionių pagal trukmę. dalį, 68 proc., sudarė trumpos kelionės (1-3 nakvynės), o vieno užsienio turistų kelionės išlaidos vidutiškai siekė 1244,4 Lt (Valstybinis turizmo..., 2012).

<sup>9</sup> Kelionių paslaugų eksportas – pajamos iš atvykstamojo turizmo.

<sup>10</sup> Kelionių paslaugų importas – išlaidos išvykstamajam turizmui.

<sup>11</sup> Kelionių balansas – skirtumas tarp atvykstamojo turizmo pajamų ir išvykstamojo turizmo išlaidų.



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2013

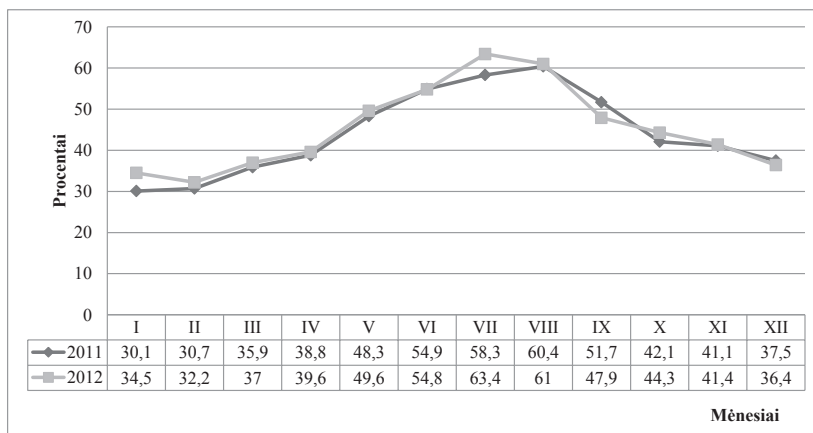
19 pav. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojusių turistų skaičius 2007-2012 m. tūkst.

Analizuojant pagrindinius turizmo rodiklius svarbu palyginti vietinio ir atvykstamojo turizmo santykį. 2012 m. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojo beveik 2 mln. turistų (1,978 mln.), iš jų užsieniečiai sudarė 1,1 mln. ir vietiniai turistai – 0,9 mln. (19 pav.). 2012 m. daugiausiai užsienio turistų (92 proc.), nakvojusių Lietuvos viešbučiuose ar kitoje apgyvendinimo įstaigose, atvyko iš Europos šalių, iš Azijos (Japonijos, Kinijos, kt.) – 4 proc., o iš Amerikos (Šiaurės, Pietų ir Centrinės Amerikos) – 3 proc. Lyginant 2008 m. ir 2012 m. vietinių ir užsienio turistų pasiskirstymą Lietuvos apgyvendinimo įstaigose, galima pastebėti, kad 2010–2012m. laikotarpiu užsienio turistų dalis augo ženkliau ir 2012 m. siekė 57 proc. visų turistų srautų. Atlikus analizę taip pat nustatyta, kad vietinio turizmo srautai auga ne taip sparčiai kaip užsienio ir 2012 m. jie buvo mažesni (852 tūkst.) nei 2007 m. – 930 tūkst.

Vienas pagrindinių rodiklių, rodančių turizmo sezoniškumo poveikį – apgyvendinimo įstaigų užimtumas atskirais mėnesiais. Pagal 2012 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis, vidutinis metinis Lietuvos viešbučių numerių užimtumas 2012 m. siekė 45,5 proc. ir buvo vienu proc. didesnis nei 2011 m. (44,5 proc.) Didžiausias viešbučių užimtumas 2011 m. ir 2012 m. nuo gegužės iki spalio mėn., mažiausias – sausio-kovo mėn. (20 pav.).

Lyginant Lietuvos viešbučių užimtumo rodiklius su kaimyninėmis šalimis (Latvija, Lenkija, Estija), nustatyta, kad 2012 m. Lietuvos viešbučių rodikliai žemiausi dėl prastesnio pasiekiamumo oro transportu, aktyvios rinkodaros stokos ir didesnio PVM viešbučių sektoriui. Didžiausias viešbučių užimtumas buvo Estijoje ir siekė 64,4 proc., o Latvijoje ir Lenkijoje šiek tiek mažesnis (atitinkamai 59,5 proc. ir 58,4 proc.) (Viešbučių rinkos..., 2012). Kitaip tariant, turizmo rodikliai priklauso nuo įvairių veiksnių, kurie nėra tiesiogiai

susiję su turizmo politikos formavimu: pasiekiamumu, mokestine aplinka, šalies įvaidžiu, verslumo lygiu ir kt.



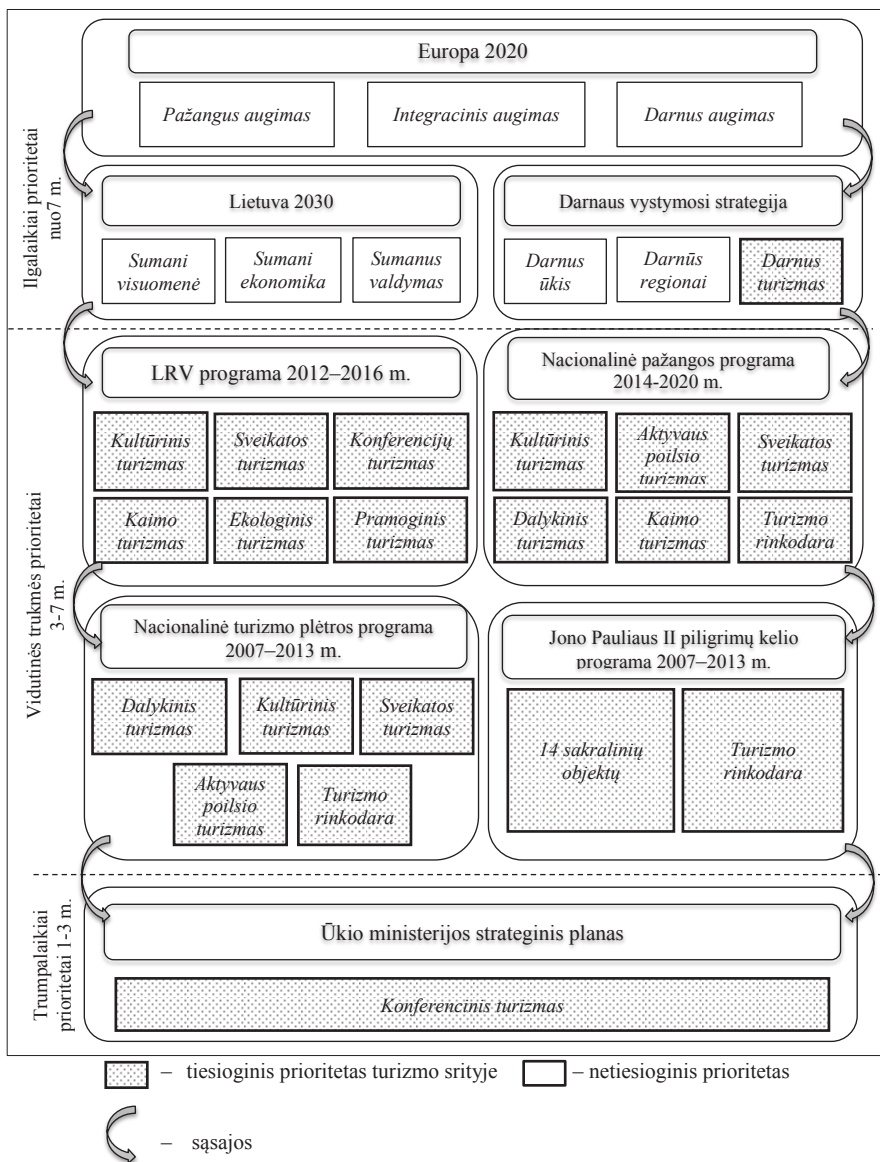
Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2013

20 pav. Lietuvos viešbučių užimtumas 2011–2012 m., proc.

### 3.3.3. Lietuvos turizmo plėtros prioritetai iki 2020 m. Lietuvos Respublikos teisės aktuose

Šiuo metu naujausias planavimo dokumentas, kuriame nustatytos Lietuvos turizmo plėtros kryptys iki 2020 m., yra 2014–2020 m. nacionalinė pažangos programa (Žin., 2012, Nr. 144-7430). Minėtoje programoje, kuri parengta atsižvelgiant į strategiją „Lietuva 2030“, siekiama diversifikuoti turizmo paslaugų vartotojų ratą, didinti šalies turizmo paslaugų paklausą plėtojant kultūrinio, ekologinio, sveikatos, dalykinio turizmo infrastruktūrą, gerinant šios infrastruktūros kokybę, didinant konkurencingumą (21 pav.). Įgyvendinant šį uždavinį, pirmiausia bus siekiama išsaugoti Lietuvos kultūros ir gamtos paveldą ir jį pritaikyti turizmo reikmėms, o skatinant įvairių šalies savivaldybių bendradarbiavimą, siekiama užtikrinti turizmo infrastruktūros plėtrą. Šiam uždaviniui įgyvendinti numatytos šios kryptys:

- Plėtoti *kultūrinio, sveikatos, dalykinio ir aktyvaus poilsio* turizmo infrastruktūrą ir paslaugas.
- Skatinti *kaimo turizmo* plėtrą.
- Įgyvendinti turizmo *rinkodaros* priemones.



21 pav. Prioritetai planavimo dokumentuose ir jų sąsajos su turizmu iki 2030 m.

Ilguoju laikotarpiu turizmo sektoriaus konkurencingumas yra neatsiejamas nuo darnaus vystymosi. 21 paveiksle pavaizduota Lietuvos planavimo dokumentų hierarchinė schema, kurioje pateikti Lietuvos ir ES ilgalaikiai, vidutinės trukmės ir trumpalaikiai pla-

navimo dokumentai su juose identifikuotais prioritetais. Analizuojant ilgalaikės trukmės dokumentus nustatyta, kad nuostatos, susijusios su turizmo plėtra, yra identifikuotos Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje. Minėtoje strategijoje užtikrinant darnią turizmo plėtrą, numatyta skatinti efektyvų energijos išteklių naudojimą turizmo sektoriuje, mažinti turizmo poveikį aplinkai, didinti turizmo paslaugų apimtį ir įvairovę, plėtoti turizmo ir rekreacijos infrastruktūrą, geriau naudoti šalies regionų gamtos ir kultūros savytumą, skatinti ir visokeriopa remti dviračių ir vandens turizmo viešosios infrastruktūros plėtrą, didinti informacijos sklaidą, kt. Darnus augimas – vienas „Europa 2020“ prioritetų, tačiau nėra minėtame dokumente nėra numatyta tiesioginio prioriteto turizmui.

Tarptautiniame turizmo valdymo lygmenyje perspektyvinės turizmo plėtojimo kryptys daugiausiai siejamos su turizmo konkurencingumo didinimu ir darnia plėtra. EK turizmo politikos – tiesioginis prioritetas turizmo srityje – netiesioginis prioritetas – sąsajos iššūkiai, tikslai ir įgyvendinimo priemonės komunikate „Turistų lankomiausias žemynas – Europa. Nauja turizmo politika“ yra susiję su turizmo konkurencingumo didinimu, darnaus, atsakingo ir kokybiško, socialinio turizmo skatinimu bei inovacijų turizmo sektoriuje diegimu (Europe, the., 2010). Kaip teigia Ramanauskas et al. (2010), būtent inovacijos yra vienos iš svarbiausių konkurencingumo didinimo veiksmų ir politikos formavimo prioritetų. Viena pagrindinių PTO politikos formavimo krypčių taip pat yra susijusi su darnios turizmo plėtros skatinimu. Atlikus strateginių dokumentų analizę paaiškėjo, kad Lietuvos nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje vidutinės trukmės ir trumpalaikiuose dokumentuose dominuoja atskirų turizmo rūšių (*kultūrinio, sveikatos, dalykinio, aktyvaus poilsio, kaimo, pramoginis, piligriminis*) ir turizmo rinkodaros skatinimas, tačiau nėra skiriamas dėmesys turizmo konkurencingumui didinti, inovacijų skatinimui. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje yra darnaus turizmo nuostatos, apie darnaus turizmo svarbą užsimenama Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje, tačiau darnaus turizmo principų įgyvendinimui nėra numatyta konkrečių įgyvendinimo priemonių nė viename strateginiame planavimo dokumente. Apibendrinant galima teigti, kad pagal strateginiuose planavimo dokumentuose išskirtus prioritetus, tikslus, uždavinius, priemones Lietuvoje turizmo valdymas nacionaliniame lygmenyje turi ekonominei turizmo valdymo tradicijai būdingus bruožus (turizmo ekonominis skatinimas ir turizmo infrastruktūros plėtojimas). Pažymėtina, kad tokios tendencijos būdingos besivystančios ekonomikos šalims, kurių pastangos orientuotos į ekonominių rodiklių augimą.

### **3.4. Lietuvos turizmo valdymo savivaldybių lygmenyje ekspertų vertinimo rezultatai**

Ekspertų vertinimas – individualusis interviu atliktas, siekiant atskleisti nacionalinio ir vietinio valdymo lygmenų sąveiką, nustatyti pagrindines turizmo valdymo problemas bei gauti detalesnių duomenų apie turizmo valdymo problematiką, plėtojamas kryptis, prioritetus, jų sąsajas su nacionaliniais prioritetais, planuojamas investicijas bei plėtros perspektyvas iki 2020 m. savivaldybių lygmenyje, apklausiant savivaldybių darbuotojus. Informantams pateikti atviro tipo klausimai, o gauti individualiojo aktyviojo interviu atsakymai analizuojami ir pagal klausimų specifiką sugrupuoti į šias keturias potemes:

1. Turizmo planavimo savivaldybių lygmenyje problematika ir sąsajos su nacionalinio lygmens turizmo plėtros prioritetais.

2. Ekonominio, socialinio, kultūrinio, ekologinio turizmo poveikio pasireiškimas Lietuvos savivaldybėse.

3. Problemų grupės susijusios su turizmo projektu įgyvendinimu 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse.

4. Prioritetinės turizmo rūšys ir turizmo projektų finansavimo poreikis 2014–2020 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse.

Gauti ekspertų užpildyti klausimynai, kuriuose atsispindėjo skirtingos ekspertų nuomonės ir patirtys, analizuojamos remiantis kokybine turinio analize.

### **3.4.1. Turizmo planavimo savivaldybių lygmenyje problematika ir sąsajos su nacionalinio lygmens turizmo plėtros prioritetais**

Pirmuoju klausimu siekiama išryškinti, kuriose savivaldybėse plėtojamas turizmas, kaip jo plėtra susijusi su nacionalinio lygmens turizmo plėtros prioritetais, identifikuotais Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje. Ekspertų prašoma nurodyti oficialų savivaldybės dokumentą, kuriame turizmas išskirtas kaip viena prioritetinių vystymo krypčių, konkrečiai įvardinant dokumentą, plėtros kryptis, tikslus ir siekiamus rezultatus.

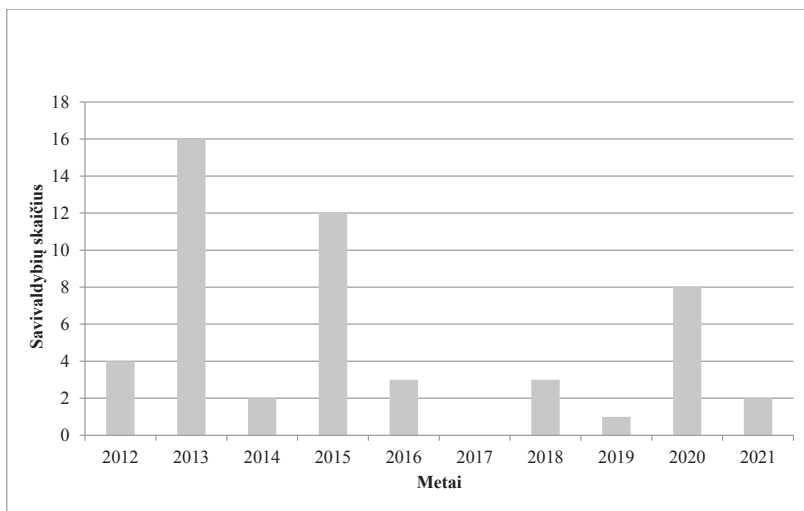
Atsakydami į klausimą „ar turizmas yra viena prioritetinių savivaldybėje vystomų krypčių“, 53 ekspertai nurodė, kad turizmas yra savivaldybės prioritetas, kuris identifiкуotas oficialiame savivaldybės planavimo dokumente – savivaldybės plėtros plane. Penki ekspertai (Joniškio, Marijampolės, Mažeikių, Panevėžio rajono, Šiaulių rajono savivaldybių) pasisakė, kad turizmas nėra prioritetas, nors planavimo dokumentuose yra numatyti tam tikri uždaviniai ar priemonės turizmui skatinti. Kupiškio ir Kazlų Rūdos savivaldybių ekspertai šiuo klausimu informacijos nepateikė.

Gauti duomenys apie turizmo prioritetą Lietuvos savivaldybėse analizuojami ir grupuojami pagal papildomus parametrus, nurodančius, ar savivaldybė yra prioritetinis regionas nacionaliniame lygmenyje ir ar savivaldybėje yra įsteigtas TIC arba TVIC. Pagal 3 priede apibendrintus duomenis matyti, kad visos 25 Lietuvos savivaldybės, kurios identifiкуotas kaip prioritetinės Lietuvos turizmo teritorijos nacionaliniame lygmenyje – turizmą laiko viena prioritetinių savivaldybėje vystomų krypčių ir turi veikiančią TIC arba TVIC, t. y. turizmas – nacionalinis prioritetas, savivaldybės prioritetas, TIC, TVIC. Septyniolika Lietuvos savivaldybių turizmą plėtoja kaip prioritetinę kryptį, siekia gauti ES paramą, turi veikiančią TIC, TVIC, tačiau jos nėra nacionalinis turizmo prioritetas (pvz., Alytus, Biržai, Jonava, Kaišiadorys, Kėdainiai, Panevėžio r., kt.) (3 priedas). Vienuolikoje Lietuvos savivaldybių turizmas yra plėtojama kaip prioritetinė kryptis, tačiau nėra vykdoma turizmo rinkodara per TIC, TVIC, nėra nacionalinis prioritetas, t. y. turizmas – tik savivaldybės prioritetas (pvz., Akmenė, Rietavas, Šalčininkai, kt.). Joniškio, Mažeikių, Šiaulių r., Marijampolės savivaldybėse turizmas nėra prioritetas, nėra nacionalinis prioritetas, tačiau vykdoma turizmo rinkodara, t. y. veikia TIC, TVIC. Dvi Lietuvos savivaldybės (Kazlų Rūdos, Panevėžio r.) nevydo turizmo, t. y. turizmas nėra savivaldybės prioritetas, nėra nacionalinis prioritetas, nėra veikiančio TIC, TVIC (3 priedas).

Taigi, turizmas, kaip viena prioritetinių krypčių, išskirta 53 Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose ir dauguma savivaldybių (47) turizmo rinkodarai vykdyti yra

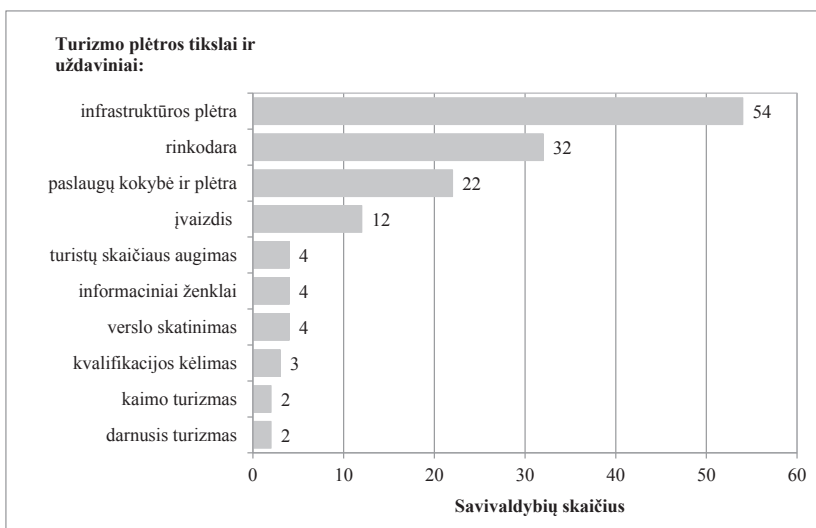
įsteigusios TIC, TVIC. Tuo tarpu Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje – išskirtos prioritetingos turizmo plėtros teritorijos, apimančios 25 Lietuvos savivaldybes.

Iš pateiktų atsakymų išryškėjo, kad savivaldybėse numatyti planavimo laikotarpiai yra labai įvairūs: trumpalaikiai 2010–2012 m., (2-3 m.), vidutinės trukmės 2007–2013 m., 2008–2013 m., 2011–2017 m., (4-7 m.) ir ilgalaikiai 2010–2020 m., 2011–2021 m. (10, 11, 14 m.) (22 pav.). Pagal gautus ekspertų atsakymus, iš 60 savivaldybių 16 savivaldybių strateginio plėtros plano laikotarpį sieja su 2007–2013 m. ES programavimo laikotarpiu. 12 savivaldybių planavimo pabaiga nurodo 2015 m. Ilgalaikių prioritetų identifikavimas būdingas 12 savivaldybių: pvz., Jonavos, Raseinių, Telšių, Lazdijų, kt.



22 pav. Planavimo laikotarpiai Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose, 2012 m.

Įvardijus konkretų dokumentą, ekspertų prašoma konkrečiai nurodyti pagrindines turizmo plėtros kryptis, siekiamus tikslus, uždavinius, priemones ir rezultatus. Ekspertų atsakymų kokybinė turinio analizė parodė, kad savivaldybių planavimo dokumentuose išskirtus tikslus, uždavinius, įgyvendinimo priemones, skirtus turizmo veiklai plėtoti, galima sugrupuoti į keletą kategorijų. Didžioji dauguma savivaldybių (54 savivaldybės iš 60) pagrindiniu turizmo plėtros tikslu ar uždaviniu įvardina turizmo infrastruktūros plėtrą, 30 savivaldybių mini rinkodaros priemonių įgyvendinimo būtinybę, turizmo paslaugų plėtrą ir kokybės gerinimą išskiria 22 savivaldybės, įvaizdžio formavimą, kaip turizmo skatinimo priemonę, išskiria 12 savivaldybių. Kaip svarbią turizmo formavimo kryptį, darnų turizmą, turizmo konkurencingumo didinimą bei kaimo turizmo skatinimą, nurodo po dvi savivaldybes (23 pav.).



23 pav. Pagrindiniai turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose, 2012 m.

Ekspertų atsakymai į klausimą „kokias Nacionalinės turizmo plėtros 2010–2013 m. programos nuostatas atitinka savivaldybės rengiami strateginio planavimo dokumentai, susiję su turizmo plėtra“ parodo, kad savivaldybių planavimo dokumentai atitinka Nacionalinės turizmo plėtros 2010–2013 m. programos nuostatas, tikslus, uždavinius (50 ekspertų). Daugeliu atvejų dominuoja Nacionalinės turizmo plėtros 2010–2013 m. tikslų ir uždavinių bei prioritetinių turizmo produktų (kultūrinio, aktyvaus poilsio, sveikatos, dalykinio) įvardinimas.

19 savivaldybių ekspertų nurodo, kad turi parengę arba planuoja rengti turizmo plėtros galimybių studijas, atskiras turizmo programas ar planus. Pavyzdžiui:

- Druskininkų turizmo ir rekreacinių teritorijų specialusis planas.
- Kauno regiono turizmo plėtros strategija 2007–2013 m.
- Pakruojo rajono turizmo plėtros studija.
- Turizmo vystymo Nevėžio regione galimybių studija, 2010 m.
- Šiaulių miesto tolygaus turizmo galimybių studija, 2011 m.
- Utenos rajono savivaldybės turizmo plėtros programa (planuojama parengti 2013 m.).
- Šalčininkų rajono savivaldybės istorinio, kultūrinio, pažintinio turizmo sektorinė studija (šiuo metu rengiama), kt.

Rokiškio rajono savivaldybė atsakydama į klausimą apie nacionalinių ir savivaldybių nuostatų atitikimą išreiškia nuomonę „mums nelabai suprantama, kodėl į Nacionalinės turizmo plėtros 2010–2013 m. programą neįtrauktas Lietuvos šiaurės rytų regionas“. Zarasų, Ignalinos, Trakų savivaldybių ekspertai nurodo, kad parengtos galimybių studijos siekti kurorto statuso, o Likėnai – kurortinės teritorijos.

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinio ir savivaldybių lygmens prioritetai turizmui yra skirtingi, o Lietuvos savivaldybių plėtros planai daugeliu atvejų yra orientuoti į ES struktūrinių fondų paramos gavimą, taip pat savivaldybės (16 iš 60) planavimo laikotarpi sieja su 2007–2013 m. ES programavimo laikotarpiu. Turizmo skatinimas tik įgyvendinant ES turizmo projektus sumažina savivaldybių galimybes plėtoti turizmą dėl lėšų trūkumo. Todėl siekiant efektyvaus turizmo valdymo ir plėtros, turėtų būti taikomos įvairios bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi ar kitomis savivaldybėmis, organizacijomis formos. Savivaldybių funkcijos turizmo srityje yra susijusios su turizmo veiklos skatinimu, planavimu, turizmo informacijos sklaida bei viešosios turizmo infrastruktūros projektų įgyvendinimu, dominuoja Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose kaip turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai. Daugumai Lietuvos savivaldybių (53) turizmas yra viena prioritetinių krypčių, dėl turizmo kuriamos ekonominės pridėtinės vertės. Tačiau nacionaliniame lygmenyje turizmo plėtra ir investicijos yra koncentruojamos į prioritetinius turizmo plėtros regionus (teritorijas), kurie nesutampa su savivaldybių prioritetais. Tai lemia savivaldybių, nepatenkančių į prioritetus, nepasitenkinimą formuojama turizmo politika nacionaliniame lygmenyje.

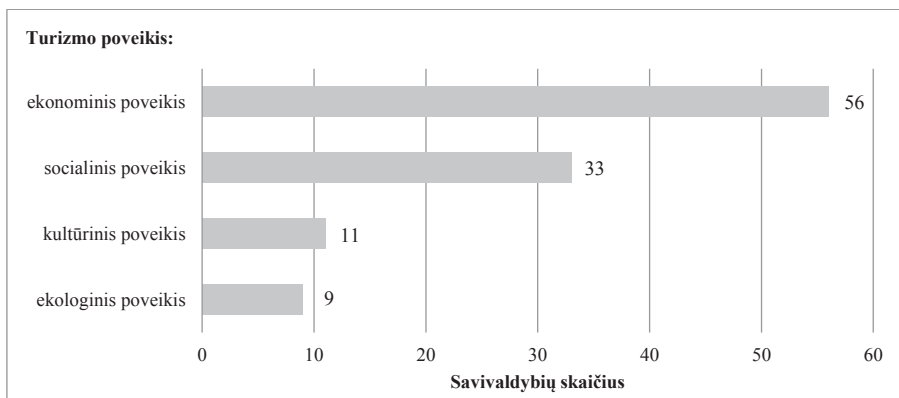
#### **3.4.2. Ekonominio, socialinio, kultūrinio, ekologinio turizmo poveikio pasireiškimas Lietuvos savivaldybėse**

Atsakymų pasiskirstymas į klausimą „apibūdinkite, koks turizmo poveikis jūsų savivaldybėje (socialinis, ekonominis, kultūrinis, ekologinis, kt.)“, atskleidžia (50 iš 60 ekspertų), kad turizmo poveikis jų savivaldybėje yra teigiamas, o mažas turizmo poveikis jaučiamas šešiose savivaldybėse (Alytaus m., Marijampolės, Šiaulių m., Utenos, Šilalės, Pagėgių).

Savivaldybės, nurodžiusios teigiamą turizmo poveikį, jį traktuoja ekonominiu poveikiu, kurį lemia ES SF lėšomis finansuotų turizmo projektų skaičius. Pvz., Zarasų r. savivaldybė nurodė, kad turizmo poveikis „Labai didelis. Svarbiausia, kad Zarasų miesto gyventojai ir verslininkai patikėjo, kad mieste gali būti vystomas turizmas. Didelį poveikį davė tai, kad kartu buvo įgyvendinami kitų ES paramos priemonių projektai, kas davė sinergetinį efektą – atnaujino visas miesto centras“.

Mažas turizmo poveikis siejamas su mažu finansavimu. Pvz., Alytaus m. savivaldybė nurodė, kad „...įgyvendinti tik du projektai, todėl sunku pasakyti koks poveikis“, Klaipėdos r. savivaldybė pasisakė, kad „negavome ES finansavimo turizmo plėtros projektams, tad konkretaus poveikio pasakyti negalime. Tačiau bendrai kalbant, turizmo poveikis didžiulis“, „mažas poveikis, nes mažas finansavimas“ – Šiaulių m. savivaldybė (6 priedas).

Ekonominis turizmo poveikis siejamas su turistų skaičiaus augimu (28 savivaldybės), pajamomis iš turizmo veiklos (23 savivaldybės), darbo vietų kūrimu (23 savivaldybės), turizmo verslo skatinimu (17 savivaldybės). Kaip teigiamą socialinį poveikį 20 savivaldybių ekspertų įvardino turizmo naudą vietiniams gyventojams (kuriamą infrastruktūra, daugėja paslaugų ir pramogų, kuriomis naudojasi vietiniai gyventojai, kt.) (24 pav.). Vieniolika savivaldybių ekspertų identifikoja, kad turizmas turi ir kultūrinį poveikį vietinių gyventojų saviraiškai.

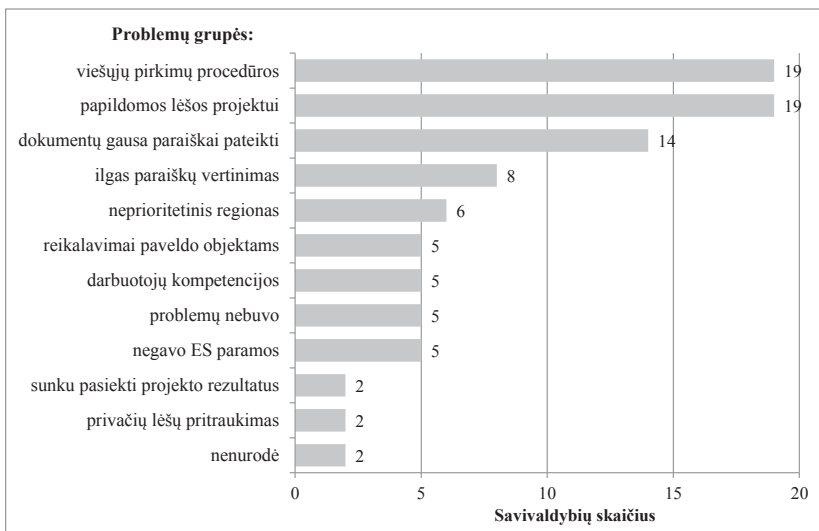


24 pav. Turizmo poveikis Lietuvos savivaldybėse, 2012 m.

Ekologinis turizmo poveikis, kurį nurodė 9 ekspertai, siejamas su darnia plėtra (3) ir turizmo sezoniskumo mažėjimu (6), t. y. tolygiu turistų srautu pasiskirstymu per metus. Mažas turizmo poveikis siejamas su ES finansine parama turizmo projektams. Savivaldybės, negavusios minėtos paramos, nejaučia turizmo poveikio.

### 3.4.3. Problemų grupės susijusios su turizmo projektų įgyvendinimu 2007–2013 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse

Į klausimą „ar nustatyti 2007-2013 m. ES paramos projektų atrankos kriterijai yra tinkami?“ savivaldybių atsakymai pasiskirstė pozityviai, t. y. 45 informantai nurodė, kad 2007–2013 m. ES paramos projektų atrankos kriterijai yra tinkami, 10 pasisako apie tai, kad kriterijai yra netinkami. Iš tų, kurie pasisakė, kad ES projektų atrankos kriterijai netinkami, daugiausiai minėjo prioritetinius regionus, kurortus, kurortines teritorijas. Šie kriterijai netinkami toms savivaldybėms, kurie tarp minėtų regionų nebuvo įtraukti, pvz., „...neįtraukta į prioritetinius regionus“ (Alytaus r.), „siūlytume apriboti atrankos kriterijų, kiek tai susiję su didžiausio turizmo potencialo teritorijomis“ (Biržų r.), „...nereikėtų prioriteto skirti ekonomikos centrams ir tikslinėms, prioritetinėms teritorijoms, nes tokį statusą turinčios savivaldybės gauna atskirą papildomą finansavimą“ (Elektrėnų sav.), „...kriterijai diskriminuoja teritoriniu požiūriu atokius rajonus“ (Joniškio r.), „Vilkaviškio rajonas nepatenka nei į vieną punktą, kuris laikomas didžiausio turizmo potencialo teritorija (5.2.5 punktas), todėl projektai turizmo srityje nėra prioritetiniai“ (Vilkaviškio r.), kt. (5 priedas). Anykščių ir Ignalinos ekspertai nurodė, kad kriterijus reikėtų keisti, nes per mažas dėmesys skiriamas kurortams ir kurortinėms teritorijoms: „daugiau dėmesio kurortams ir kurortinėms teritorijoms“, „atrankos kriterijai turėtų būti regioniniai – toms savivaldybėms, kurios numato savo prioritetą – kurortinį sveikatos turizmą“.



25 pav. Problemų grupės, įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus turizmo projektus Lietuvos savivaldybėse 2007-2013 m. laikotarpiu

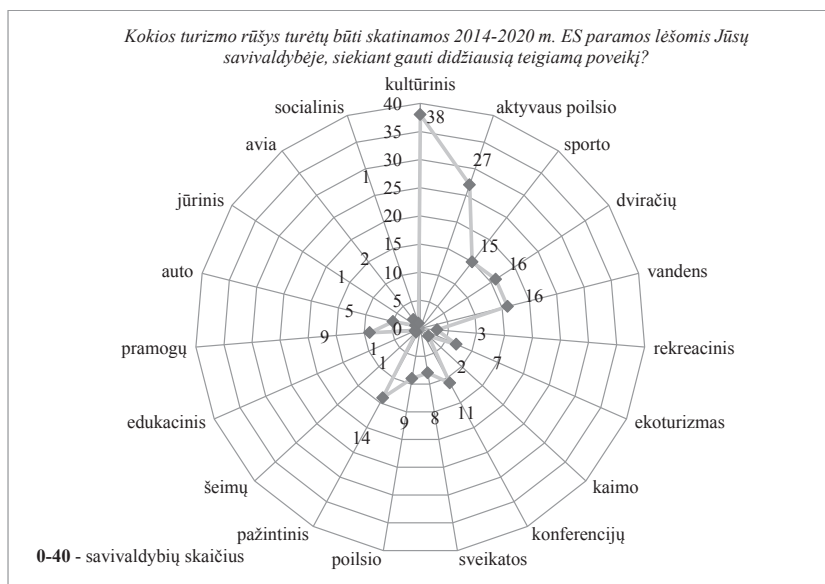
Atsakymų pasiskirstymas į klausimą „su kokiomis pagrindinėmis problemomis susidūrėte, įgyvendindami projektus, finansuojamus ES struktūrinės paramos lėšomis pagal Ūkio ministerijos administruojamas 2007–2013 m. priemones?“ parodo, kad daugelis savivaldybių, įgyvendindamos ES lėšomis finansuojamus turizmo projektus Lietuvos savivaldybėse 2007–2013 m. laikotarpiu, susiduria su įvairiomis problemomis. Penki ekspertai nurodo, kad problemų nebuvo, o du – atsakymo nepateikia (25 pav.). Įvardintos tokios problemos, kaip „...biurokratijos problema ir nelankstumas“, „...nekompleksiškas požiūris pripažįstant netinkamomis finansuoti projektų išlaidas, ypač susijusias su būsima veikla“, „nėra bendro supratimo, kad už ES paramos įsisavinimą atsakingi visi. Norėtusi, kad asmeniniai požiūriai būtų eliminuoti, ir valdomi“, „...susidūrėme su žmogiškųjų išteklių stoka“, „...pasenę nacionalinio parko veiklą reglamentuojantys teisės aktai, parko direkcijos priešingas požiūris, ilgas dokumentų rengimas bei tvirtinimas“, „LVPA darbuotojų kaita, vieningos nuomonės tam tikrais klausimais nebuvimas. Klaidos techniniuose projektuose. Nėra reglamentuota projektuotojų atsakomybė už klaidingus sprendinius“.

Pagal ekspertų atsakymus matyti, kad daugiausiai problemų savivaldybėse yra susiję su viešųjų pirkimų procedūromis ir papildomomis lėšomis įgyvendinamam projektui (po 19 ekspertų), projekto dokumentacijos gausa (14 ekspertų) bei ilgu paraiškų vertinimu (8 ekspertai) (25 pav.). Kaip vieną iš problemų savivaldybės, kurios nepatenka į prioritetinius regionus – tai laiko problema (6). Taip pat įvardinti per dideli reikalavimai kultūros paveldo objektams, menkos savivaldybėse dirbančių darbuotojų kompetencijos ar dažna darbuotojų kaita (po 5 ekspertus). Kaip viena mažiausių įvardintų problemų – privačių investicijų pritraukimas ir numatytų projekto rezultatų pasiekimas (po 2 ekspertus). Toks

atsakymų pasiskirstymas gali būti susijęs su tuo, kad privačių investicijų pritraukimas nebuvo numatytas kaip privalomas reikalavimas, įgyvendinant ES turizmo projektus, o projekto rezultatai – lengvai pasiekiami.

Taigi, pagrindinės problemos įgyvendinant ES lėšomis finansuojamus turizmo projektus Lietuvos savivaldybėse 2007–2013 m. laikotarpiu yra susijusios su viešųjų pirkimų procedūromis, projektų papildomu finansavimu bei biurokratinės procedūromis, kurios užkrauna didelę administracinę našta savivaldybės darbuotojams ir yra nelankšios. Iš ekspertų atsakymų išryškėjo, kad problema yra ne pačios procedūros ar jų nelankstumas, tačiau žmogiškasis veiksnys iš projekto vykdytojo ir projekto vertintojo perspektyvos, t. y. kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių stoka savivaldybėse ir darbuotojų, atsakingų už ES projektų vertinimą, viešųjų pirkimų priežiūrą priešiškas, nekompleksinis požiūris į projektų vykdytojus.

### 3.4.4. Prioritetinės turizmo rūšys ir turizmo projektų finansavimo poreikis 2014–2020 m. laikotarpiu Lietuvos savivaldybėse



26 pav. Prioritetinės turizmo rūšys Lietuvos savivaldybėse iki 2022 m., 2012 m.

Atsakymų pasiskirstymas į klausimą „kokios turizmo rūšys turėtų būti skatinamos Jūsų savivaldybėje, siekiant gauti didžiausią teigiamą poveikį?“ atskleidžia, kad daugiausiai perspektyvų ekspertai mato plėtojant kultūrinį turizmą (35 atsakymai) ir aktyvaus poilsio turizmą (27 atsakymai) (26 pav.). Taip pat nemažai perspektyvų siejama su kitomis turizmo rūšimis: sporto, dviračių, vandens, pažintinio bei konferencijų turizmo plėtra.

Mažiausiai perspektyviomis turizmo rūšimis ekspertai įvardino socialinį, šeimų, jūrinį, edukacinį turizmą (po vieną atsakymą).

Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje (Žin., 2010, Nr. 88-4636) išskirtos keturios prioritetinės turizmo rūšys:

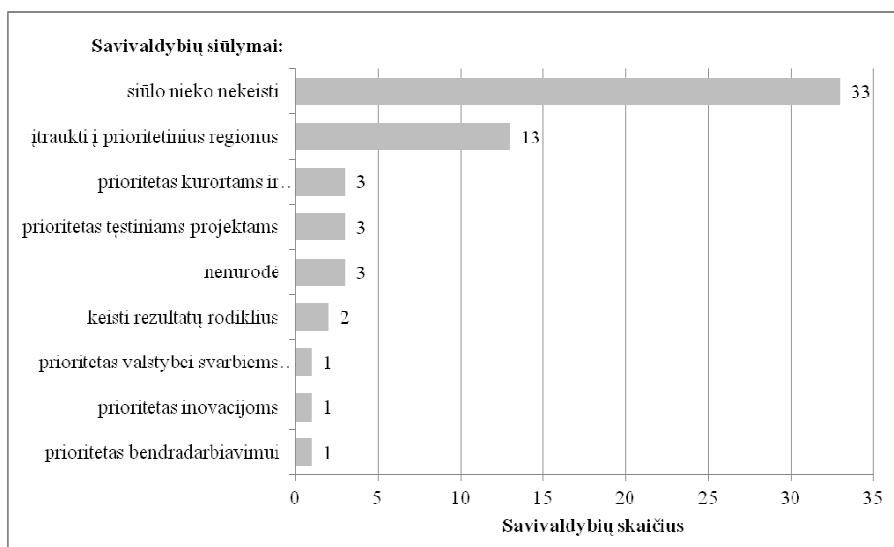
- aktyvus poilsio turimas (dviračių, pėsčiųjų, ekoturizmas, kaimo turizmas, vandens, kt.);
- kultūrinis turizmas (kultūrinis paveldas, renginiai, religinis turizmas, kt.);
- sveikatos turizmas (sveikatinimas, sveikatingumas ir medicinos turizmas);
- dalykinis (konferencijų) turizmas (verslo susitikimai, konferencijos, tarptautiniai renginiai, kt.).

Gauti ekspertų atsakymai apibendrinti atsižvelgiant į prioritetines turizmo rūšis, identifikuotas nacionaliniame lygmenyje: aktyvus poilsio, kultūrinio, sveikatos ir dalykinio (konferencijų) turizmo.

15 lentelė. Nacionalinių ir savivaldybių turizmo prioritetų sąryšis, 2012 m.

Nacionalinis prioritetas	Turizmo rūšis	Ekspertų atsakymų skaičius	Suminis atsakymų skaičius pagal nacionalinius prioritetus
<i>Aktyvus poilsio turizmas</i>	Aktyvus poilsio	27	86
	Sporto	15	
	Dviračių	16	
	Vandens	16	
	Rekreacinis	3	
	Ekoturizmas	7	
	Kaimo	2	
<i>Kultūrinis turizmas</i>	Kultūrinis	35	38
	Religinis/piligrimų	3	
<i>Dalykinis (konferencijų)</i>	Konferencijų	11	11
<i>Sveikatos</i>	Sveikatos	8	8
<i>Kitos turizmo rūšys</i>	Poilsio	9	43
	Pažintinis	14	
	Šeimų		
	Edukacinis	1	
	Pramogų	9	
	Auto	5	
	Jūrinis	1	
	Aviaturizmas	2	
Socialinis	1		

Atlikta analizė parodo, kad daugiausiai (86 atsakymai) turizmo plėtra Lietuvos savivaldybėse siejama su aktyvaus poilsio turizmo plėtojimu, kuris apima aktyvaus poilsio pramogas, sportą, keliavimą dviračiais, vandens, kaimo, rekreacinį ir ekoturizmą (15 lentelė). Kultūrinis turizmas (religinis, piligriminis) ekspertų minimas kaip antra prioritėtinė turizmo rūšis (38 atsakymai) Lietuvos savivaldybėse. Vienuolika ekspertų perspektyvia turizmo rūšimi įvardija dalykinio (konferencijų) turizmo plėtrą, o aštuonios – sveikatos turizmą. Sveikatos turizmo paslaugų plėtra, paremta gamtiniais sveikatos veiksniais, nacionaliniame lygmenyje, pirmiausiai, yra nukreipta į aštuonis Lietuvos kurortus ir kurortines teritorijas. Tačiau pagal ekspertų atsakymus matyti, savivaldybių lygmenyje šios perspektyvos skiriasi. Sveikatos turizmą, kaip prioritėtinę turizmo rūšį, nurodė Klaipėdos r. ir Biržų r. ekspertai, tačiau tokių perspektyvų nemato Neringos kurorto ir Trakų kurortinės teritorijos ekspertai.

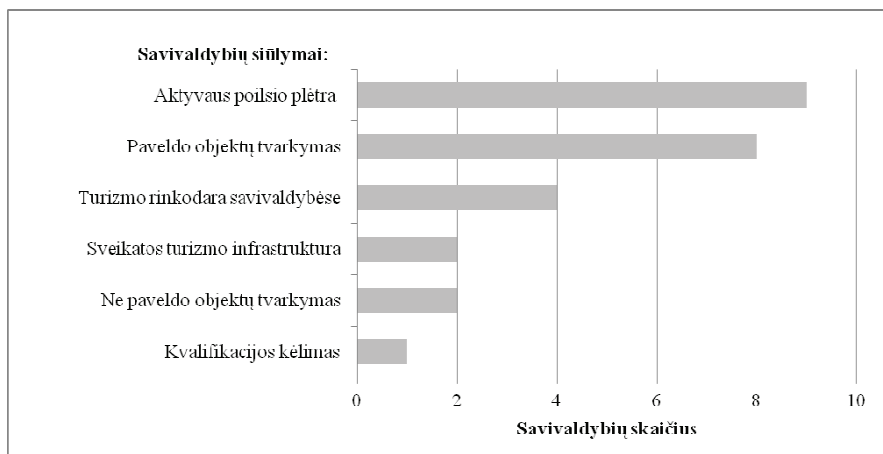


27 pav. Savivaldybių pasiūlymai dėl ES paramos kriterijų 2014–2020 m. laikotarpiu

Atsakydami į klausimą „kokius papildomus projektų atrankos kriterijus ir priemones galėtume pasiūlyti 2014–2020 m. ES paramai?“ dauguma ekspertų dėl atrankos kriterijų 2014–2020 m. siūlo nieko nekeisti (33) arba įtraukti į prioritėtinius regionus (13) (27 pav.) Kiti ekspertų siūlymai nėra taip dažnai pasikartojantys, pvz., trys ekspertai siūlo prioritėtą 2014–2020 m. laikotarpiu teikti kurortams ir kurortinėms teritorijoms ir tęsti jau pradėtus įgyvendinti projektus. Tik po vieną ekspertą nurodo, kad ateinančiame laikotarpyje prioritėtą reiktų teikti inovacijoms ar bendradarbiavimui.

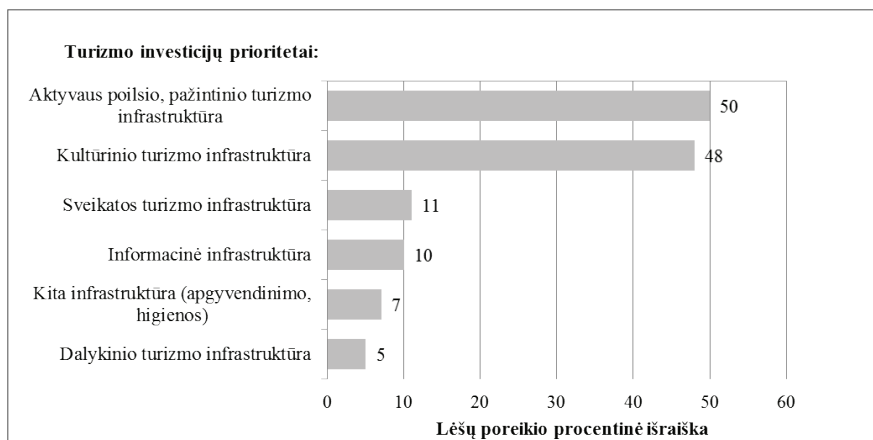
Ekspertai pateikdami siūlymus dėl ES paramos priemonių 2014–2020 m. laikotarpiu nurodo, kad būtina didinti ES paramą infrastruktūrai (27 atsakymai), didinti finansavimą savivaldybių įgyvendinamiems turizmo projektams (21 atsakymas), į prioritėtinius regionus įtraukti tas savivaldybes, kurios neįtrauktos (10 atsakymų) bei decentralizuoti ES pa-

ramos skyrimą (9 atsakymai), t. y. sprendimus dėl paramos skyrimo priimti ne nacionaliniame, o regioniniame lygmenyje. Kaip teigia ekspertai, „didesnė dalis lėšų, skirtų turizmo priemonėms, turėtų būti skirstoma per regionus, o ne kaip valstybės planuojami projektai. Ministerija, sudarydama valstybės planuojamų projektų sąrašus, prioritetą teikia ministerijų vykdomiems projektams, kurie ne visada yra svarbūs regionui“, „Regiono plėtros tarybos realiau ir objektyviau atsižvelgia į projektų regione svarbumą, ko pasekoje savivaldybės turi galimybę gauti ES lėšas ir ko negali įvertinti komisija, atrenkanti projektus pagal valstybinį planavimą“. Iš 60 savivaldybių ekspertų 19 pateikia pasiūlymus dėl ES paramos priemonių, siekiant skatinti turizmą Lietuvos savivaldybėse 2014–2020 m. laikotarpiu. Kaip pavaizduota (28 pav.), daugiausiai ekspertų (9) ES paramą ateinančiu laikotarpiu siūlo nukreipti į aktyvaus poilsio infrastruktūros plėtrą (dviračių, pėsčiųjų takų, poilsio parkų, stovyklaviečių, paplūdimių įrengimui, žiemos pramogų infrastruktūros plėtrai, kt.) ir į kultūros paveldo objektų pritaikymą turizmo reikmėms (8), kur išlieka didelis finansavimo poreikis. Keturi ekspertai pasisako, kad reikėtų keisti ir turizmo rinkodaros priemonių finansavimo tvarką, kad turizmo rinkodaros projektus galėtų įgyvendinti ne tik Valstybinis turizmo departamentas, bet ir atskiros savivaldybės. Pvz., vienas ekspertas teigia, kad „siūlome sudaryti galimybę ir savivaldybėms ES lėšomis finansuoti rinkodaros projektų įgyvendinimą. Šiuo metu ES lėšomis finansuojami tik Valstybinio turizmo departamento įgyvendinami turizmo rinkodaros projektai“. Taip pat du ekspertai paminėjo, kad ir toliau reikėtų skirti finansavimą sveikatos turizmo infrastruktūros plėtrai bei ne kultūros paveldo objektų tvarkymui, kas iki šiol nebuvo finansuojama. Vienas ekspertas pasiūlė sukurti ES paramos priemonę turizmo srities darbuotojų ir gidų kvalifikacijos kėlimui „sudaryti galimybę gauti finansavimą turizmo srities darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, finansuoti dalyvavimą gidų kursuose“ (7 priedas).



28 pav. Savivaldybių siūlymai dėl ES paramos priemonių, siekiant skatinti turizmą Lietuvos savivaldybėse 2014–2020 m. laikotarpiu

Apibendrinus ekspertų atsakymus į klausimą „koks preliminarus prioritetinių turizmo objektų pritaikymo turizmui lėšų poreikis iki 2020 m.“ nustatyta, kad bendras visų savivaldybių poreikis (nepateikia du ekspertai iš 60) turizmo projektams įgyvendinti 2014–2020 m. ES finansiniu laikotarpiu siekia per 3,3 mlrd. Lt. Lėšų poreikis yra maždaug 3,5 karto didesnis nei iš viso turizmo sektoriui skatinti skirta 2007–2013 m. laikotarpiu (912 mln. litų), įskaitant ir privačių pareiškėjų įgyvendinamus projektus. Didžiausias lėšų poreikis Lietuvos savivaldybėse 2014–2020 m. išlieka panašus kaip ir 2007–2013 m. laikotarpiu – aktyvaus poilsio infrastruktūrai (38 proc.) ir kultūros paveldo objektų pritaikymui turizmo reikmėms (37 proc.), kuris bendrai sudaro 75 proc. viso lėšų poreikio ateinančiame ES programavimo laikotarpyje (29 pav.).



29 pav. Lėšų poreikio procentinė išraiška prioritetinių objektų pritaikymui turizmui Lietuvos savivaldybėse pagal prioritetus iki 2020 m.

Lėšų poreikis turizmo rinkodarai, ženklavimui (informacinė infrastruktūra), sveikatos turizmo infrastruktūros plėtrai yra gerokai mažesnis ir siekia 8 proc. viso lėšų poreikio. Mažiausiai Lietuvos savivaldybės planuoja investuoti į kitą infrastruktūrą (apgyvendinimo, higienos, kt.) – 5 proc., o į dalykinio turizmo infrastruktūros plėtrą – 4 proc. Mažas poreikis tokio tipo infrastruktūrai gali būti siejamas su tuo, kad apgyvendinimo, konferencijų infrastruktūros ir paslaugų plėtrą paprastai plėtoja verslas, o ne savivaldybės.

### 3.5. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo rezultatai

#### 3.5.1. Turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijų analizė

Pagal pateiktus kriterijus – kalbų skaičių, atnaujinimą, e-rinkodarą, komunikaciją socialiniuose tinkluose, dizainą ir turinį, interaktyvumą, reagavimą įvertintos 45 interneto svetainės (8 priedas): 44 oficialios turizmo informacijos centrų svetainės, administruojamos savivaldybių administracijų, turizmo informacijos arba turizmo ir verslo informacijos centrų ir oficialioji nacionalinė turizmo svetainė – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), kurią

administruoja Valstybinis turizmo departamentas. Vertinimo metu neveikia dvi interneto svetainės: Ukmergės turizmo ir verslo informacijos centro ir Suvalkijos turizmo ir verslo informacijos centro, todėl jų duomenys neanalizuojami ir neatsispindi vertinimo rezultatuose.

Toliau pateikiama detali analizė pagal kiekvieną vertinimo kriterijų atskirai, atsižvelgiant į Lietuvos turistinių vietovių svetainėse pateiktą informaciją.

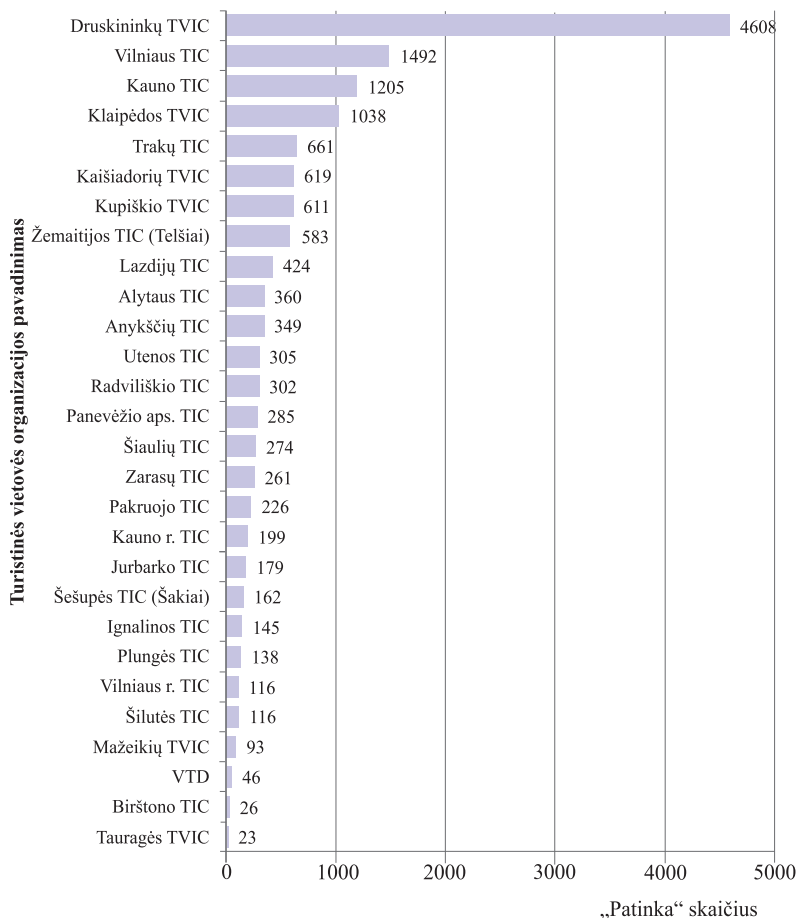
**1. Kalbų skaičius.** Pagal interneto svetainėse pateikiamą informaciją nustatyta, kad 8 svetainėse iš 45 informacija pateikta tik lietuvių kalba, o 37 svetainėse – lietuvių ir bent viena užsienio kalba. Dominuoja lietuvių, anglų ir rusų kalbos, o 11 (Vilniaus, Alytaus, Valstybinio turizmo departamento, Druskininkų, Birštono, Trakų, Raseinių, Rokiškio, Šiaulių, Neringos, Šilutės) svetainių siūlo 5-6 kalbų pasirinkimą papildydami lenkų, vokiečių ar prancūzų kalbomis (8 priedas.). Tačiau pastebėta, kad daugeliu atvejų informacija užsienio kalbomis yra neišsami, daug glaustesnė, neatnaujinama arba jos visai nėra pateikta. Pvz., Pasvalio turizmo informacijos centro svetainėje informacija užsienio kalbomis pateikiama panaudojant „Google“ vertimą, kuris yra labai netikslus, daug gramatinių, stiliaus klaidų, sunku suprasti kontekstą. Pagal šio kriterijaus vertinimo rezultatus galima teigti, kad tik vietinį turizmą skatina 8 Lietuvos turistinės vietovės ir nesiekia pritraukti užsienio turistų: Tauragės, Varėnos, Šiaulių r., Radviliškio, Plungės, Pagėgių, Mažeikių ir Joniškio.

**2. Interaktyvumas.** Virtualius maršrutus ir turus, galimybę virtualioje erdvėje keliauti, sudaryti individualų maršrutą ar planuoti kelionę siūloma 14 svetainių iš 45. Virtualūs turai ir interaktyvumas yra viena naujausių bei efektyviausių e-rinkodaros priemonių, kurias galima taikyti pristatant turizmo galimybes, tačiau dar palyginti menką jų naudojimą sąlygoja ribotos finansinės galimybės ar kitų rinkodaros priemonių pasirinkimas.

**3. Komunikacija socialiniuose tinkluose.** Komunikacija socialiniuose tinkluose, ypač turizmo srityje, dabartiniu metu laikoma ne išskirtinumu, o būtinybe. Atlikus interneto svetainių vertinimą nustatyta, kad nuorodos į „Facebook“ socialinį tinklą, pateikiamos mažiau nei pusėje svetainių, t. y. 18 iš 45 interneto svetainių. Tačiau iš viso „Facebook“ socialiniame tinkle vykdo komunikaciją ir turi susikūrusios savo profilius 26 turistinės vietovės. „Facebook“ veiklos efektyvumas vertinimas pagal vadinamųjų „patinka“ arba „mėgsta“ (angl. *like*) skaičių, kuriuos paspaudė vartotojai ir kurie parodo tam tikros organizacijos ar produkto populiarumą tarp vartotojų. Pagal pateiktus duomenis (30 pav.) matyti, kad labiausiai mėgstamas ir populiariausias tarp Lietuvos turistinių vietovių – Druskininkų kurorto profilis, kuris turi per 4608 vartotojų, kurie „mėgsta“ Druskininkus. Kiti pagal populiarumą „Facebook“ socialiniame tinkle – trys didieji miestai Vilnius (1492), Kaunas (1205) ir Klaipėdos (1038) (30 pav.). Mažiausiai populiarūs yra Valstybinio turizmo departamento (46), Birštono turizmo informacijos centro (26) ir Tauragės turizmo ir verslo informacijos centro (23) profiliai, kurių populiarumas nesiekia 50 „mėgsta“. Tuo tarpu privati iniciatyva „Facebook“ socialiniame tinkle „*We love Lithuania*“, kurioje dalijamasi fotografijomis iš įvairių Lietuvos lankytinų vietų – turi per 40069 „mėgsta“ skaičių, t. y. bent 10 kartų daugiau nei populiariausias Druskininkų profilis.

**4. E-rinkodara.** Galimybė parsisiųsti el. leidinius interneto svetainėje sudaryta 20 interneto svetainių iš 45. Pastaraisiais metais stebima globalinė spaudinių (brošiūrų, bukletų, katalogų, kt.) leidybos mažėjimo tendencija dėl žalingo poveikio aplinkai ir didėjančio interneto poveikio kelionės planavimui, tačiau Lietuvos atveju tik mažiau nei pusė analizuotų Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių taiko šią e-rinkodaros priemonę.

**5. Reagavimas.** Pagal šį vertinimo kriterijų pateikti užklausa tiesiogiai interneto svetainėje, parašyti komentarus „e-svečių knygoje“ ar kitaip palikti komentarus, tiesiogiai komunikuoti su darbuotojais galima 13 Lietuvos turistinių vietovių svetainėse iš 45. Likusiose (32) interneto svetainėse, tokios galimybės nėra, galima komunikuoti tradiciniais būdais – skambinti nurodytu kontaktiniu telefonu arba rašyti el. laišką.



30 pav. Lietuvos turistinių vietovių profilių populiarumas „Facebook“ socialiniame tinkle, 2013 m. balandžio mėn.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Sutrupinimai:

VTD – Valstybinis turizmo departamentas;

TIC – turizmo informacijos centras;

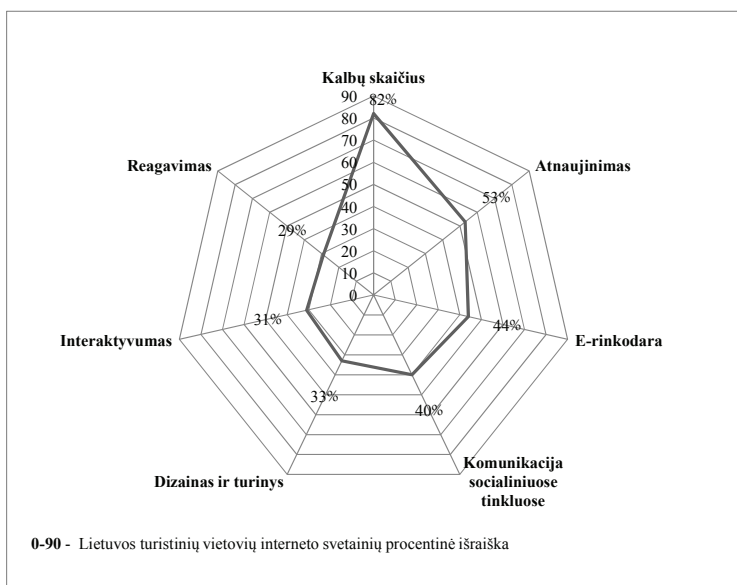
TVIC – turizmo ir verslo informacijos centras;

TKIC – turizmo ir kultūros informacijos centras

Šaltinis: [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

**6. Dizainas ir turinys.** Patrauklus dizainas (angl. *Visual Appearance*) ir kokybiškai pateikta informacija, papildyta kokybiškais fotografijomis, garsu ir vaizdu apie lankytinus objektus, siūlomus maršrutus, yra vienas sėkmės faktorių siekiant pritraukti turistus. Atlikus Lietuvos interneto svetainių vertinimą pagal šį vertinimo kriterijų nustatyta, kad patrauklų dizainą ir turinį pateikia 15 Lietuvos turistinių vietovių svetainių iš 45. Likusios (30) yra nepatrauklios turistams, perkrautas tekstine informacija, sunkiai valdomos ir pan. Atlikus analizę taip pat pastebėta, kad kai kurių TIC svetainė yra oficialioji savivaldybės administracijos svetainė (pvz., Pagėgių, Zarasų, Plungės, Marijampolės) arba viešosios bibliotekos svetainė (Raseinių turizmo informacijos centras), kurios turistui nėra patrauklios.

**7. Atnaujinimas.** Pagal paskutinės naujienos interneto svetainėje datą vertinama ar informacija interneto svetainėje yra aktuali ir dažnai atnaujinama. Atlikus vertinimą nustatyta, kad einamojo mėnesio naujienos pateikiamos 24 interneto svetainėse, o likusiose (21) svetainėse daugeliu atvejų naujienų skilties nėra arba informacija nėra dažnai atnaujinama. Taip pat nustatyta, kad kai kuriose svetainėse informacija neatnaujinama metus arba keletą metų (pvz., Plungės, Pagėgių).



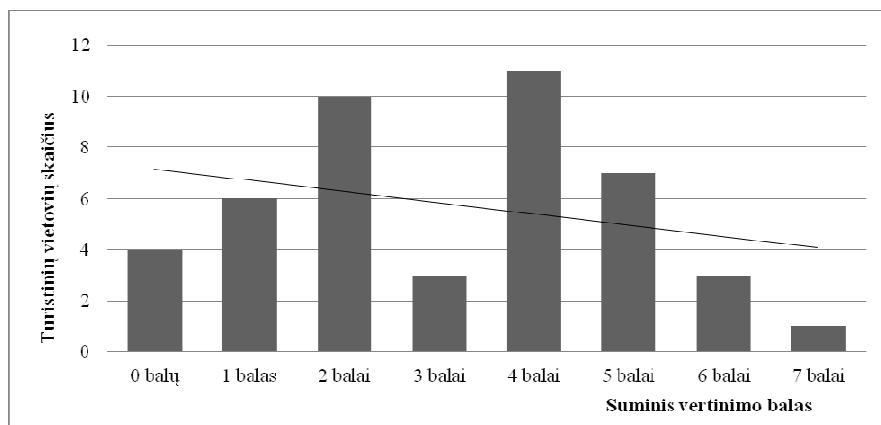
31 pav. Lietuvos turistinių vietovių svetainių profilis pagal vertinimo kriterijus proc., 2013 m.

Įvertinus Lietuvos turistinių interneto svetaines pagal pasirinktus vertinimo kriterijus, pateikiamas Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių profilis, kuriame pavaizduota kriterijų procentinė išraiška (31 pav.). Pagal gautus rezultatus matyti, kad geriausiai Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainės įvertintos pagal kalbų skaičių (82 proc. visų svetainių), atnaujinimą (53 proc.), e-rinkodarą (44 proc.). Žemiausiais balais dauguma

Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių įvertintos pagal reagavimo (29 proc.), interaktyvumo (31 proc.) bei dizaino ir turinio (33 proc.) kriterijus. Taigi Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainės yra orientuotos į tikslines rinkas, kuriose pateikiama informaciją užsienio kalbomis, informacija pasižymi aktualumu ir yra atnaujinama, tačiau stokojama papildomų funkcijų, orientuotų į turistą, tokių kaip operatyvus reagavimas el. erdvėje bei vadybinių valdymo principų – interneto svetainių interaktyvumo bei patrauklaus dizaino ir turinio. Vadybinių valdymo (dizainas, turinys, interaktyvumas) principų praplėtimas dažnai tiesiogiai priklauso nuo skiriamo biudžeto ar finansinių išteklių, o funkciniai valdymo principai (reagavimas) – nuo žmogiškųjų išteklių vadybinių gebėjimų.

### 3.5.2. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių suminis vertinimas

Pagal turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo kriterijus, galimas maksimalus suminis vertinimo balas 7 balai, o minimalus – 0 balų (32 pav.).



32 pav. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių suminis vertinimas, 2013 m.

Atlikus Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių (n=45) analizę nustatyta, kad didžioji dalis interneto svetainių yra vidutiniškai patrauklios ir įvertintos 4 balais iš 7 (11 svetainių) arba nepatrauklios ir įvertintos 2 balais iš 7 (10 svetainių). Tik viena (Vilniaus turizmo informacijos centro) interneto svetainė pagal visus vertinimo kriterijus įvertinta maksimaliu balų skaičiumi – 7 balais. Pagal bendrą suminį vertinimo balą, oficialioji nacionalinė turizmo svetainė, pristatanti Lietuvos turizmo galimybes – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel) – įvertinta kaip vidutiniškai patraukli – 4 balais. Iš identifikuotų septynių vertinimo kriterijų trys įvertinti 0 balų: komunikacija socialiniuose tinkluose, reagavimas ir atnaujinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad daugiau nei suminiu vertinimo balų vidurkiu (4 balai) įvertintos 11 Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių, o žemiau nei vidurkiu – 23 svetainės. Atlikus procentinį svetainių vertinimą pagal atskirus kriterijus nustatyta, kad iš visų vertintų svetainių geriausiai įvertintos pagal kalbų skaičių – 82 proc. svetainių, pagal atnaujinimą ir naujienų pateikimą – 53 proc. svetainių. E-rinkodara ir komunikacija

socialiniuose tinkluose vykdoma mažiau nei pusėje visų Lietuvos turistinių vietovių svetainėse (atitinkamai 44 ir 40 proc.). Mažiausias vertintų interneto svetainių patrauklumas yra susijęs su dizainu ir turiniu, interaktyvumu bei reaguojimu.

### **3.6. Lietuvos turizmo valdymo problematikos ir perspektyvų grupinės diskusijos sesijos rezultatai**

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis, bandoma rasti skirtumus tarp teorinio turizmo valdymo fenomeno ir jo raiškos socialinėje realybėje (per ekspertų nuomones apie turizmo valdymą) bei nustatyti ar yra galimybės ir ribotumai įgytas žinias įgyvendinti praktikoje. Kokybinė turinio analizė atliekama šiais etapais pagal skelbiamajai kokybinei turinio analizei būdingus bruožus:

1 *etapas*. Informantų aprašų skaitymas ir kategorijų išskyrimas.

2 *etapas*. Kategorijų skaidymas į elementus.

3 *etapas*. Prasminių elementų skirstymas subkategorijomis (kokybiniais įverčiais).

4 *etapas*. Gautų turinio elementų analizė ir interpretavimas įvairiais pjūviais (Žydžiūnaitė, 2005).

Pateikiama grupinės diskusijos rezultatų analizės matrica, kuri sudaryta apibendrinus ekspertų nuomones, išskiriant kategorijas ir subkategorijas (11 priede).

#### **3.6.1. Svarbiausių Lietuvos turizmo valdymo problemų analizė**

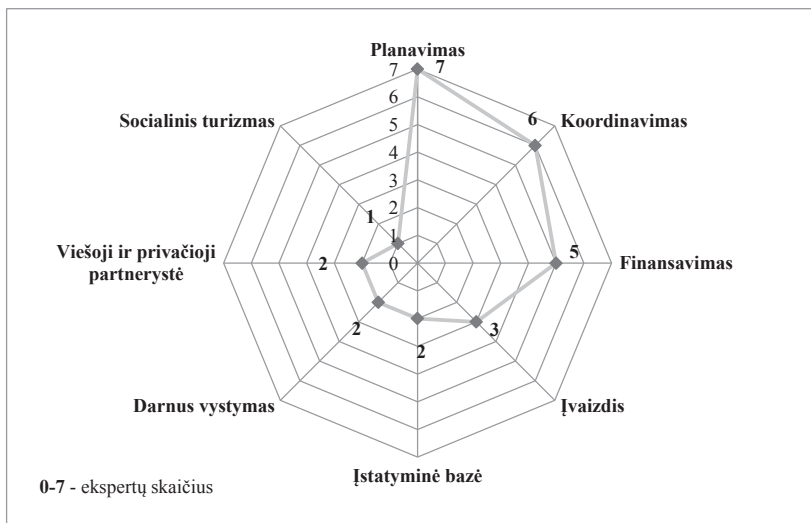
Ekspertų atsakymai į klausimą „kokias išskirtumėte svarbiausias Lietuvos turizmo valdymo problemas?“ parodė, kad didžiausia Lietuvos turizmo valdymo problema yra turizmo planavimas arba sektorinės ilgalaikės turizmo strategijos būtinybė, kurią paminėjo visi septyni ekspertai (33 pav.). Taip pat diskutuojama, kad turizmo planavimo sistemoje svarbu išlaikyti strateginio planavimo hierarchiją: strategija – programa – planas, kurios šiuo metu nėra.

Ekspertų nuomone Lietuvoje turizmas nėra prioritetas nacionaliniame lygmenyje ir teigia, kad „pagrindinė problema yra planavimas, kuri yra labai silpna vieta ir labai rišasi su finansavimu. Vyriausybėje turizmas ne prioritetas, trūksta koordinuoto požiūrio...“, „... nesuprantama kaip valstybėje gali būti tik viena strategija, o paskui eina tik programos, ... tokios šakos taip turizmas yra per daug platus, kad galėtų turėti tik finansinio pobūdžio dokumentą, bet neturėti – strateginio. Dabar viskas sumaišyta, neturime vizijos paremtos finansais. Turizme turime prioritetingas sritis, bet neturime finansų ir prioriteto turizmui valstybėje nėra matoma“, „... bendros pozicijos turizmui nebuvimas aukščiausiame lygmenyje – lemia visas kitas problemas...“.

Turizmo koordinavimas taip pat buvo įvardinta kaip viena svarbiausių turizmo valdymo problemų, kurią paminė 6 ekspertai (33 pav.). Diskusijos metu konstatuota, kad įvairios darbo grupės ir komisijos yra neefektyvios, nes jos nepriima jokių sprendimų, yra tik diskusinio pobūdžio, nuomonių apsikeitimas ir ekspertai šiuo požiūriu teigia, kad „... ana Vyriausybė buvo prikūrusi visokių darbo grupių, bet jos vedė į niekur, problemos nebuvo pristomos prie sprendimų. Kalbėti viskas tvarkoj, bet reikėtų kad kažkur jos nuvestų“, „...daugiau įgaliojimų turėtų būti suteikta vienai institucijai dėl koordinavimo“, „nėra aiškios krypties, vizijos aukščiausiame lygmenyje – visos institucijos eina savomis kryptimis,

nekoordinuotai. Pavyzdžiui, dėl dviračių takų su SM<sup>12</sup> ne bendradarbiaujame, bet kovojame, su URM<sup>13</sup> – dėl vizų, su SAM<sup>14</sup> – dėl kurortologijos“.

Koordinavimo problema identifikuota visuose turizmo valdymo lygmenyse: horizontaliai – tarp skirtingų nacionalinio lygmens institucijų, tarp nacionalinio lygmens institucijų ir turizmo verslo, o ypač tarp savivaldybių valdžios ir verslo, bei vertikalčiai – tarp nacionalinio lygmens ir savivaldybių lygmens.



33 pav. Svarbiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos, 2013 m.

Mažą turizmo finansavimą taip pat mini daugelis ekspertų (5), kurie vieningai pasisako, kad nacionalinio lygmens turizmo rinkodara turėtų būti finansuojama iš nacionalinio biudžeto, o ne ES lėšomis, kaip yra šiuo metu. Be to, finansavimas turizmo rinkodarai turėtų būti gerokai didesnis ir tolygus, nes „...turizmas yra kur kas daugiau, jis svarbus visai šaliai. Turizmo rinkodara turėtų būti ne iš ES, o iš biudžeto, tai valstybės reikalas save parodyti, o ne ES“, „biudžetinių pinigų rinkodaros finansavimui nebuvimas – priveda prie fragmentiškumo, nes tuoj baigsis ES lėšos ir nebeturėsime Lietuvos atstovybių užsienio rinkose, todėl kad vėl pinigų nebus,... taip išmetami pinigai“.

Trys ekspertai nurodo, kad šiuo metu Lietuvoje yra silpnas įvaizdžio koordinavimas nacionaliniame lygmenyje, be to nėra Lietuvos įvaizdžio strategijos, kuri svarbi ir turizmo plėtrai – „LRV įvaizdžio strategijos nebuvimas yra didelis trūkumas, bet dar didesnis – kad Lietuvos prekės ženklą naudoja tik Valstybinis turizmo departamentas, o daugiau niekas, o privalo naudoti visi...“.

<sup>12</sup> SM – Susisiekimo ministerija.

<sup>13</sup> URM – Užsienio reikalų ministerija,

<sup>14</sup> SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

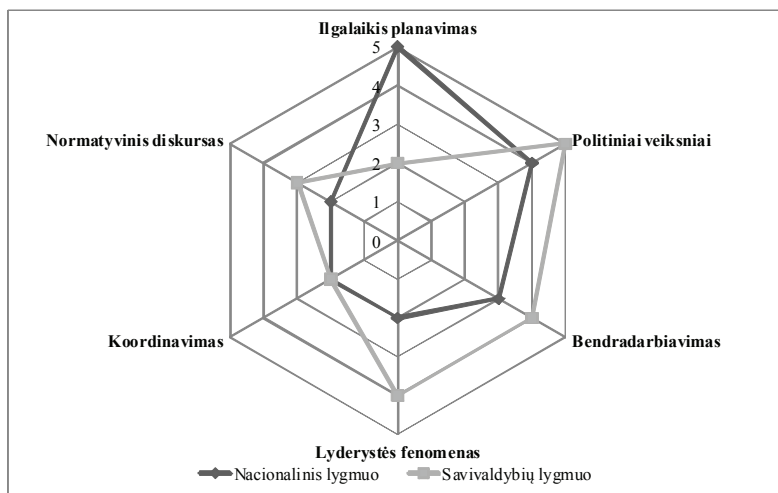
Dėl Lietuvos įstatyminės bazės tobulinimo būtinybės pasisako du ekspertai, kurie įvardija statistinių duomenų rinkimo teisinės bazės peržiūrėjimą ir Turizmo įstatymo pakeitimo būtinybę dėl kelionių organizavimo paslaugų reglamentavimo.

Apibūdindami viešąją ir privačią partnerystę Lietuvoje, du ekspertai pamini, kad Lietuvos turizmo verslas yra koordinuotas ir sinergiškas, susivienijęs, o partnerystė turėtų būti įgyvendinama regioniniame, vietiniame lygmenyje.

Darnaus vystymo problemos Lietuvoje pasak ekspertų daugiausiai susiję su menku darnaus vystymo principų suvokimu, ypač savivaldybių lygmenyje bei saugomų teritorijų plėtros ir vystymo kontekste. Kaip teigia ekspertai, „darnus vystymas – labai aktualus klausimas, dar mažai apie jį kalbama“, „...nesuvokiama kas yra darnus vystymas“, „...turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys..“, „...einame link darnos“, „...žemesniame lygmenyje (savivaldybių) dar labai trūksta suvokimo, kas tas darnus turizmas...“, „...darnos nebuvimas labai jaučiamas atskiruose rajonuose pvz. vienas rajonas įrengia dviračių taką, o kitas ne, tas takas veda į niekur. Pasmerktas mirti“, „...saugomos teritorijos, lankytojų centrai Lietuvoje, ten investuota lėšų daug, bet jie saugo jas nuo žmonių ir turistų, o ne atvirkščiai – tarnauja turizmui...“. Apie socialinį turizmą trumpai pasisakė vienas ekspertas, kuris teigė, kad Lietuvoje jis silpnai išvystytas, t. y. „...socialinis turizmas – dar silpnas, mažai pritaikytų vietų Lietuvoje...“.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos iki 2013 m. yra susijusios su turizmo planavimu – ypač trūksta orientacijos į ilgalaikius tikslus, dėl ko sunku koordinuoti turizmo valdymo procesą, susiformavusi silpna horizontalių ir vertikalinių koordinavimo ryšių sąveika tarp nacionalinės valdžios, savivaldybių valdžios ir verslo. Ekspertų nuomone daugiausiai problemų yra susiję su turizmo rinkodaros finansavimu. Turizmo rinkodara rėmimas vykdomas ES SF lėšomis ir yra fragmentiškas, ribojamas ES biurokratinių procedūrų, kurios trukdo lanksčiai ir operatyviai įgyvendinti rinkodarines veiklas. Turizmas yra viena iš šalies įvaizdžio formavimo sričių, kuri prisideda ir prie žinomumo didinimo, todėl ekspertai aptaria ir Lietuvos įvaizdžio formavimo problemas, kurių svarbiausios – silpnas įvaizdžio koordinavimas ir Lietuvos įvaizdžio strategijos būtinybė. Kitos problemos – įstatyminė bazė, darnus vystymas, viešoji ir privačioji partnerystė bei socialinis turizmas nėra įvardintos esminėmis, tik papildomomis, kurioms diskusijos metu neteikiama ypatinga reikšmė.

Atsakydami į klausimą „kaip manote, nuo ko priklauso turizmo valdymas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse?“ penki ekspertai pamini planavimo problemą, nes jų manymu „geras“ valdymas pirmiausiai turėtų būti paremtas ilgalaikiu planavimu, orientuotu į pokyčius, t. y. preskriptyvinis planavimas (34 pav.). Ekspertai teigė, kad „...viskas susiveda į strategijos nebuvimą..“, „...kol to nėra apie kokį gerą valdymą iš viso galime kalbėti“, „...kol nėra strategijos, tol nebus gero valdymo...“.



34 pav. Turizmo valdymo veiksniai Lietuvos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, 2013 m.

Kaip pavaizduota (34 pav.), „turizmo valdymas taip pat labai susijęs su politiniais veiksniais, kurie neigiamai veikia turizmo valdymo sistemą: „...vietiniame lygmenyje dar prisideda ir politiniai dalykai.“, „...vos ne revoliucija įvyksta po rinkimų“, „...praktiškai visa aplinka neefektyvi nacionaliniame lygmenyje.“ „...ypač vietiniame lygmenyje svarbus politinis veiksnys, t. y. pasikeitus valdžiai – pakeičia viskas.“, „...todėl turi būti nepolitinis koordinacinis organas, kad būtų užtikrintas tęstinumas...“.

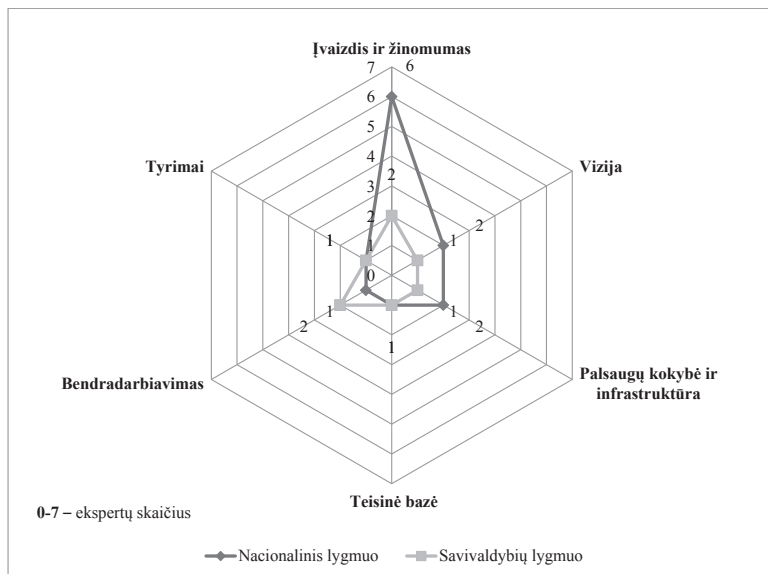
Kita ekspertų įvardinta turizmo valdymo problema – silpnas valdžios ir verslo bendradarbiavimas savivaldybių lygmenyje. Ekspertai sutaria, kad „...sprendimai vietiniame lygmenyje priimami tarsi vaakume ir nuleidžiami verslui“, „...mes nusprendėme, o jus darykite...“, „...reikėtų pasišnekėti, ką verslas daro ir galvoja, o paskui nuleisti...“, „...geras valdymas tai – diskusija tarp politikų, valdančiųjų ir verslo...“.

Apibendrinus grupinės diskusijos duomenis nustatyta, kad kitos turizmo valdymo problemos Lietuvoje yra lyderystės stoka, silpnas koordinavimas ir normatyvinis diskursas, kurių kiekvieną įvardijo ir kartojo po du ekspertus (34 pav.). Lyderystė diskusijoje traktuojama kaip žmogiškojo veiksnio svarba. Kaip gerosios praktikos pavyzdys minimas Druskininkų atvejis: „...žmogiškasis veiksnys labai svarbus vietiniame lygmenyje, pvz. Druskininkų atvejis, kad iš mirusio mažo miestelio vienas žmogus, meras padarė Europinio lygio kurortu...“, „...negalime tikėtis, kad žmogiškasis faktorius, kad visi merai bus tokie kaip Druskininkų...“.

Ekspertai diskutuodami apie dabartines turizmo valdymo problemas teigia, kad „...tarpinstitucinio bendradarbiavimo nebuvimas yra problema.“, „...svarbiausia eiti, žiūrėti viena kryptimi ir koordinuoti veiksmus tarp institucijų.“ bei pamini silpną užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą – „...kai kur savivaldybių strategijoje yra įrašyta, kad turizmas prioritetas, be tik lūpose, o ne finansuose ar darbuose..“ arba ,kitaip tariant, pabrėžia normatyvinį diskursą.

### 3.6.2. Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo vertinimas bei prioritetai

Atsakydami į klausimą „kokie veiksmai (nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse) galėtų padėti padidinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą iki 2020 m.“ ekspertai grupinės diskusijos metu išsako įvairių pasiūlymų, kurie buvo apibendrinti ir pateikti (35 pav.). Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumas siejamas su mokesstinės aplinkos gerinimu, taikant lengvatinį PVM apgyvendinimo paslaugoms, nes, kaip teigia ekspertai, „...apie jokią konkurencingumą praktikoje negalime net kalbėti, dėl nevienodų sąlygų viešbučių sektoriuje...“, „...visi bendri projektai su latviais ir estais atidėti ir guli spintose...“.

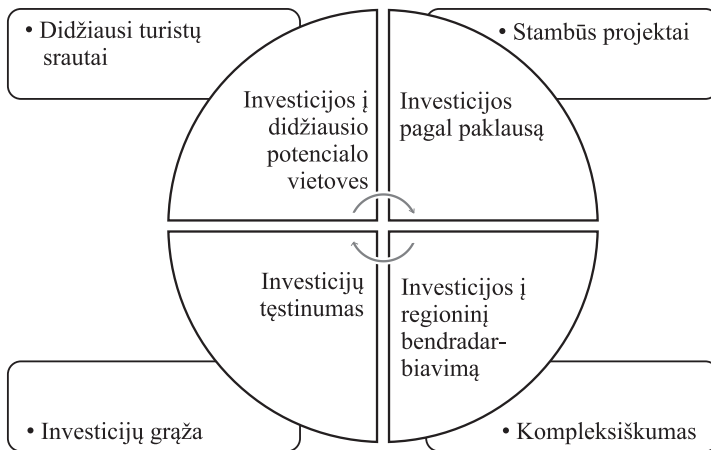


35 pav. Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo prielaidos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse iki 2020 m.

Kitas Lietuvos turizmo konkurencingumo veiksnys – įvaizdžio formavimas ir žinomumo didinimas per unikalius maršrutus, naujus produktus ir „nišinių“ (specializuotą) turizmą, pvz., lėtasis turizmas, bičių produktai, Gintaro kelias, dviračių turizmas. Pasak ekspertų, tyrimai taip yra svarbi konkurencingumo prielaida, nes turizmo pasiūla turėtų būti formuojama pagal paklausą, o tam reikia atlikti sisteminius tyrimus ne savivaldybių, bet ir nacionaliniame lygmenyje: „...reikėtų nuodugniau ištirti savo produktą ir nustatyti kam jis reikalingas...“, „...kartais galvojame, kad turime, o pasirodo, kad neturime...“. Vizijos, ilgalaikio planavimo, veiksmų nuoseklumo, sinergijos stoka nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse bei silpnas bendradarbiavimas taip pat įvardintos kaip problemos, mažinančios Lietuvos turizmo konkurencingumą. Ekspertai teigia, kad „...daugelyje savivaldybių net nėra turizmo darbo grupės arba kažkokio koordinacinio organo, paliekama viskas TIC...“, „...motyvuojama, kad TIC dirba su verslu, bet ne visada taip yra...“, „...TIC ne

visus savo išteklius žino...“; „...turėtų būti reguliarūs susitikimai su verslu...“. Tad siekiant konkurencingumo būtina kooperacija vietoje konkurencijos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse bei vietinės valdžios ir verslo bendradarbiavimas. Ekspertų teigimu, Lietuva, norėdama padidinti turizmo sektoriaus konkurencingumą turėtų didinti paslaugų kokybę kaimyninių šalių atžvilgiu, plėtoti infrastruktūrą, ypač dviračių bei kelti TIC veiklos efektyvumą, daugiau dėmesio skirti turizmo srities darbuotojų mokymams.

Apibendrinant ekspertų pasisakymus apie veiksmus, kurie galėtų padidinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą iki 2020 m., galima teigti, kad nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje svarbiausias veiksnys – šalies įvaizdžio formavimas ir žinomumo didinimas (atitinkamai 6 ekspertai ir 2 ekspertai). Kitas svarbus veiksnys vietiniame lygmenyje, kurį pamini taip pat du ekspertai – bendradarbiavimas, t. y. vietinės valdžios ir verslo bendradarbiavimas (horizontalūs ryšiai) ir bendradarbiavimas tarp nacionalinės ir vietinės valdžios (vertikalūs ryšiai).



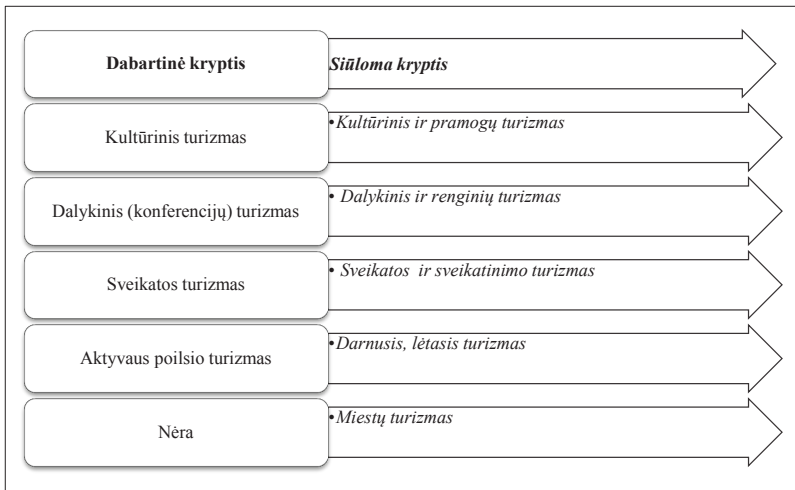
36 pav. Siūlomi Lietuvos turizmo investicijų prioritetai iki 2020 m.

Į klausimą „kaip manote, kurios Lietuvos teritorijos (savivaldybės) bus patraukliausios turizmui ir į kurias turėtų būti nukreipiamos valstybės, ES investicijos iki 2020 m.“ ekspertai atsako vieningai, kad patraukliausios turizmui iki 2020 m. turėtų būti septynios Lietuvos savivaldybės, kurios generuoja didžiausius turistų srautus ir turi didžiausią turistinį potencialą: trys didieji miestai – Vilnius, Kaunas, Klaipėda ir keturi kurortai – Birštonas, Druskininkai, Neringa, Palanga. Be to, buvo paminėta, kad daugiau neberekėtų plėsti kurortinių teritorijų skaičiaus, o investicijas nukreipti ten, kur didžiausi turistų srautai, t. y. investicijos pagal paklausą ir ekonominį atsiperkamumą, investicijų grąžą. Taip pat siūloma skatinti kompleksiskumą, įgyvendinant stambius projektus, pabaigti pradėtus projektus bei skatinti regioninį bendradarbiavimą, kuris iki šiol labai silpnas (36 pav.). Diskutuodami apie prioritetinių turizmo kryptių vystymą iki 2020 m., ekspertai taip pat vieningai sutaria, kad visos plėtojamos turizmo kryptys – kultūrinis turizmas, dalykinis

(konferencijų) turizmas, sveikatos turizmas ir aktyvaus poilsio turizmas – tinkamos, tik siūloma sumoderninti pavadinimus:

- Kultūrinį turizmą keisti į kultūrinį ir pramogų turizmą.
- Dalykinį (konferencijų) turizmą keisti į dalykinį ir renginių turizmą.
- Sveikatos turizmą keisti į sveikatos ir sveikatinimo.
- Aktyvaus poilsio turizmą keisti į darnųjį arba lėtąjį turizmą (37 pav.).

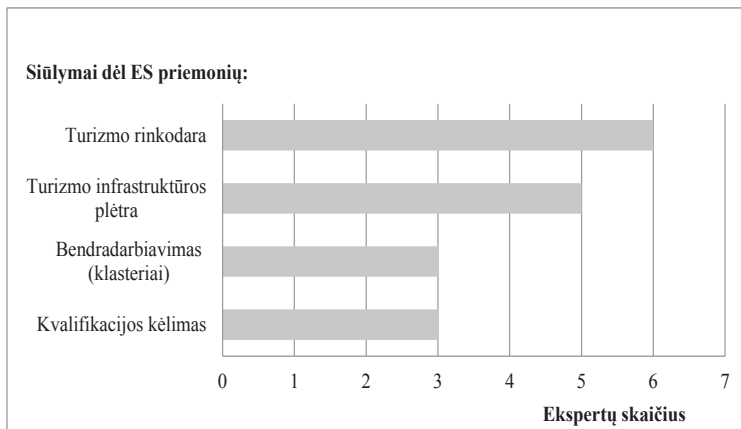
Įpusėjęs diskusijai ekspertai taip pat sutaria, kad turėtų atsirasti viena papildoma kryptis – miestų turizmas (angl. *city breaks*), kuri dėl pigių skrydžių plėtros populiarėja į Lietuvos didžiuosius miestus ir kurortus, todėl yra labai perspektyvi.



37 pav. Prioritetinės Lietuvos turizmo plėtros kryptys iki 2020 m.

Atsakydami į klausimą „kurios iš paminėtų turizmo finansavimo priemonių (nacionaliniame ir savivaldybių) būtų efektyviausios 2014–2020 m. ES finansavimo laikotarpiu: kvalifikacijos kėlimas, infrastruktūros projektai, bendradarbiavimas, klasteriai, inovacijos, rinkodara, energetinis efektyvumas, kt.“ dauguma ekspertų pasisako, kad efektyviausia 2014–2020 m. ES finansavimo laikotarpiu paramą skirti tokiu eiliškumu ir atitinkamai mažėjančiomis finansavimo proporcijomis – *pirma*, turizmo rinkodarai (6 ekspertai), *antra*, turizmo infrastruktūros plėtrai (5 ekspertai), *trečia*, kvalifikacijos kėlimui (3 ekspertai) ir *ketvirta*, bendradarbiavimui, klasteriams (3 ekspertai) (38 pav.). Diskutuodami ekspertai teigia, kad „...turėtų baigtis atskirų įmonių rėmimas, iškraipoma konkurencija, nepasiekia rezultatų“, „...asociacijos žymiai geriau įsisavina lėšas rinkodarai, nei atskiri miestai.“, „...gali atsirasti, pvz., kaimo turizmo klasteris...“, „...rinkodara per asociacijas, galima per Turizmo rūmus daug ką daryti...“. Ekspertai diskutuodami apie perspektyviausias atvykstamojo turizmo rinkas ir turizmo rinkodaros priemonių efektyvumą iki 2020 m. teigia, kad ir toliau reikia skatinti turistų srautus iš kaimyninių šalių (Rusijos, Baltarusijos, Latvijos, Lenkijos, Vokietijos), Skandinavijos šalių, ypač akcentuojant dalykinį turizmą (39 pav.). Taip pat ekspertai išskiria ir potencialias arba augančias turizmo rinkas

(Ukraina, Izraelis), kuriose šiuo metu reikia stiprinti rinkodarą, kad ateityje būtų galima tikėtis turistų srautų. Taip pat daugelis ekspertų siūlo vykdyti turizmo rinkodarą ir tolimosiose rinkose – JAV, Kanadoje, Kinijoje, Japonijoje.



38 pav. Siūlymai dėl ES paramos priemonių turizmui 2014–2020 m. laikotarpiu

Aptardami efektyviausias turizmo rinkodaros priemones, ekspertai teigia, kad rinkodaros ateitis – e-rinkodara, komunikacija socialiniuose tinkluose ir mobiliosios aplikacijos. Tačiau pabrėžia, kad Rytų rinkose (Rusijoje, Baltarusijoje, Ukrainoje) pagrindinėmis turizmo rinkodaros priemonėmis turėtų išlikti tradicinės rinkodaros priemonės, tokios kaip spaudiniai, dalyvavimas turizmo mugėse ar verslo misijų organizavimas, nes šių šalių turistai ne taip dažnai naudojami internetu planuodami keliones, kaip Vakarų šalių turistai. Pvz., ekspertai pasisako, jog „Baltarusija mažai internetu naudojasi, reikia spausdintos informacijos, o vokiečiams – internetas“, „...internetas, youtube, socialiniai tinklai, filmukai, žaidimai, mobiliosios aplikacijos – rinkodaros ateitis“, „...viena svarbiausių priemonių – internetas, socialiniai tinklai...“, „...parodos buvo ir bus, bet mažės...“.

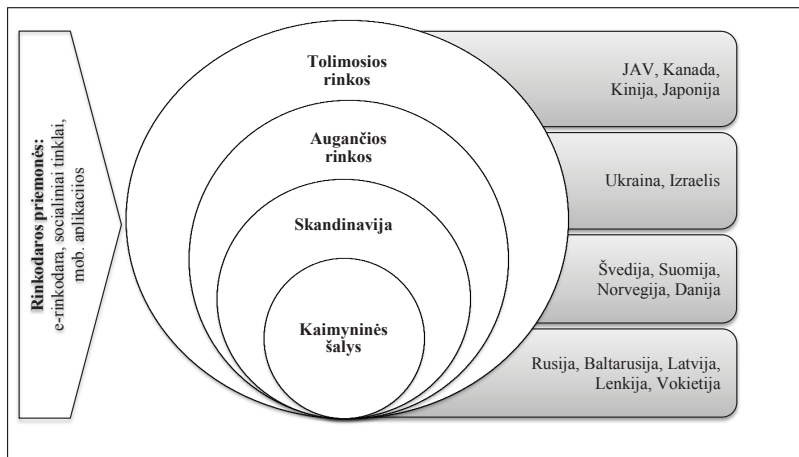
Tik vienas ekspertas pasisakė apie būtinybę mažinti prioritetinių turizmo rinkų skaičių iki penkių ar net trijų, nes skiriamos lėšos nėra proporcingos tikslinių rinkų skaičiui, todėl pasak eksperto „...reikėtų mažinti rinkų ir šalių skaičių iki penkių arba net trijų...“, „...didinti žinomumą šalies penkiose rinkose ir eiti per sektorius...“, o „...kur sinergijos nėra, reikėtų aukoti, nes pinigų nėra...“.

Ekspertai kaip vieną iš problemų ir galimybių įvardino renginius ir renginių vadybos gebėjimų stoką, dėl ko galima prarasti arba padidinti šalies turizmo konkurencingumą kaimyninių šalių požiūriu. Ekspertai pamini, kad „...renginiai – yra puiki niša regionams didinti turistų srautus, tik reikia aiškos strategijos, PPP<sup>15</sup> projektų regionų lygmenyje...“, „...Galėtų teatrai ir kino teatrai dirbti ta linkme...“, „...turime infrastruktūra, bet neturime renginių...“, „...kultūros vadybą per Kultūros ministeriją reikia stiprinti, nes kultūra neturi būti kultūrai, o žmogui...“, „...mes prarasime savo konkurencingumą, nes latviai ir estai tai

15 PPP – Viešojo ir privačiojo partnerystė (angl. Public and Private Partnership).

jau daro...“; „...nėra strateginio mąstymo vietiniame lygmenyje planuojant renginius, tik apie vasarą moka galvoti: liepą, rugpjūtį, o ne kitus mėnesius, kai būna pikas iš rytų šalių, jų šventės ir atostogos. Tik Vilnius duoda renginių...“.

Remiantis ekspertų nuomonėmis, renginių vadybos problema turėtų būti sprendžiama kartu su Kultūros ministerija, o ypač vietiniame lygmenyje, kur stokojama strateginio požiūrio į renginių planavimą.



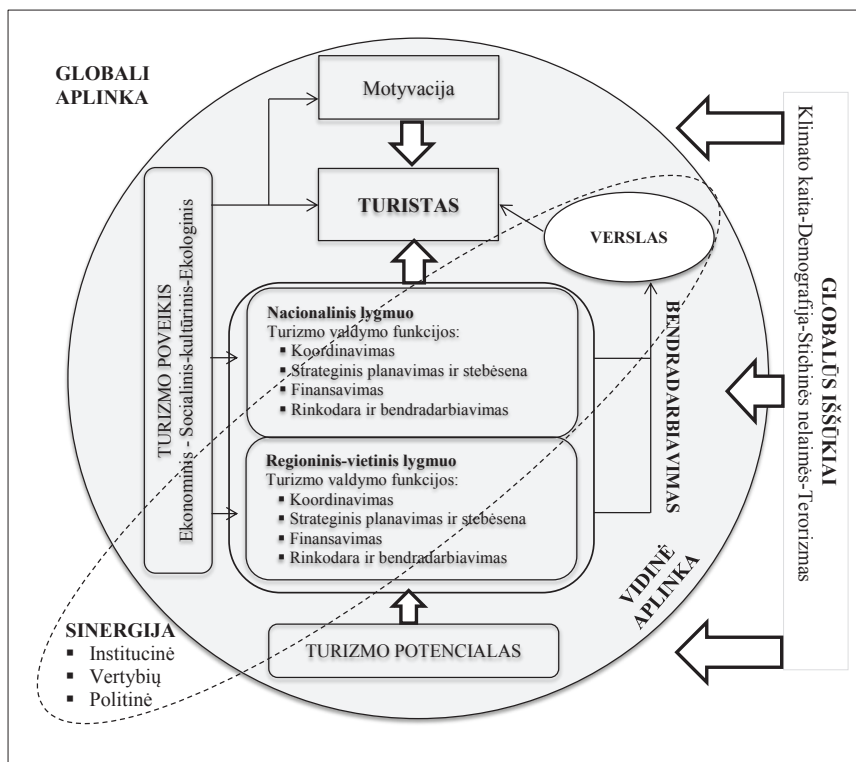
39 pav. Perspektyviausios Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkos ir priemonės iki 2020 m.

### 3.7. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvų nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Analizuojant įvairių šalių valdymo patirtį, identifikuoti svarbiausi turizmo valdymo principai: atskaitomybė, skaidrumas, efektyvumas ir veiksmingumas, reagavimas į pokyčius, ateities vizija ir teisės normos, o daugelyje šalių labai didelė ir pagrindinė problema yra horizontalių ir vertikalų turizmo valdymo ryšių koordinavimas, nuo ko labiausiai priklauso turizmo valdymas. Naujojo viešojo valdymo principais paremtas turizmo valdymas gali būti apibūdinamas kaip lankstus, skaidrus, atskaitingas, efektyvus, teisėtas ir įžvalgus, visuomenė, bendruomenė įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesą, o visi valdžios veiksmai turėtų būti vertinami ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekiant efektyvios turizmo politikos įgyvendinimo ir konkurencingumo augimo, vienas svarbiausių turizmo politikos formuotojų uždavinių – *koordinavimas* ir *sinergija* su kitomis sritimis, tokiomis kaip švietimas ir kultūra, socialinė politika, energetika, kaimo, regioninė plėtra ir daugeliu kitų. Norint išlaikyti Europos turizmo sektoriaus konkurencingumą EK akcentuoja darnaus, atsakingo ir kokybiško turizmo skatinimą, tausaus ir kokybiško Europos – kaip lankytinų vietų visumos – turizmo įvaizdžio įtvirtinimą ir propagavimą bei turizmo skatinimą politinėmis ir finansinėmis ES priemonėmis.

Turizmo valdyme be kitų minėtų turizmo valdymo elementų svarbu atsižvelgti į kompleksinį (anlg. *whole-of-government*) turizmo valdymo aspektą – horizontalius ir vertikalius ryšius bei organizacijų pajėgumą formuoti ir įgyvendinti turizmo politiką. Nustatyta, kad daugelyje šalių, nepriklausomai nuo geografinė padėties, turimų išteklių ir turizmo sektoriaus išvystymo lygio, būdingos panašios problemos ir pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: turizmo politikos koordinavimas, riboti finansai, efektyvus teisinis reguliavimas ir įvairūs išoriniai veiksniai (ekonominiai, saugumo, gamtinės stichijos, epidemijos, kt.) (40 pav.). Kaip pavaizduota, pagrindinės valdžios funkcijos nacionaliniame ir regioniniame-vietiniame turizmo valdymo lygmenyse yra susijusios su koordinavimu, strateginiu planavimu ir stebėseną, finansavimu, rinkodara bei bendradarbiavimu su verslu bei tarpinstituciniu. Minėtų funkcijų įgyvendinimas priklauso nuo makro aplinkos (globalinių veiksnių) bei mikro aplinkos (turistinių išteklių, turistinio potencialo). Valdžios pajėgumus plėtoti turimą turistinį potencialą, siekiant padidinti turistų srautus bei motyvaciją aplankyti šalį, gali padidinti tik gebėjimas atsižvelgti į globalinius veiksniai bei politinė, vertybių ir institucinė sinergija.



40 pav. Turizmo valdymo tobulinimo modelis

Efektyvus turizmo valdymas yra sunkiai pasiekiamas uždavinys valdžiai įvairiuose lygmenyse dėl keleto pagrindinių priežasčių. *Pirma*, turizmas yra kompleksinė sistema

kaip sektorius, *antra* – kaip tyrimo objektas ir *trečia* – nuolat veikiamas politinių, socialinių, aplinkos ir technologinių veiksnių. Šiems veiksniams valdyti būtina *koordinacinių* ryšių sistema, apimanti valdžią (nacionalinę, vietinę), privatų sektorių, kurie tarpusavyje konkuruoja ir bendradarbiauja. Kompleksinis turizmo valdymo požiūris siejamas su platesnėmis kategorijomis, kurios siekiant įgyvendinti multisektorinę politiką dažniausiai naudojamos kartu:

1. Geresnis koordinavimas.
2. Turizmo strategija.
3. Sutartys ir susitarimai.
4. Bendradarbiavimas.

Atlikus tyrimą konstatuota, kad turizmo valdymas kinta priklausomai nuo vidinių ir išorinių veiksnių, o turizmo valdymo funkcijos, kurios yra vadybinės prigimties, negali būti izoliuotos nuo principų, kurie – vertybinės prigimties.

Turizmo poveikis nuolat auga dėl augančios paklausos ir pasiūlos. Turizmo sektoriui daro įtaką tokie *globalizacijos veiksniai* kaip demografiniai, technologiniai, ekologiniai, bei negatyvūs *išoriniai dinaminiai veiksniai* arba krizės, kuriems būdinga augimo tendencija: klimato kaita, terorizmo išpuoliai, stichinės nelaimės, globalinės ligos ir epidemijos, kariniai neramumai, kt. Todėl siekiat suvaldyti globalių strateginių nuostatų įgyvendinimą, susiformavo vadinamasis „glokalus“ turizmo valdymo modelis, kuris paremtas į pokyčius orientuotu strateginiu valdymu bei suinteresuotų pusių bendradarbiavimu ir partneryste.

Pagrindinis Lietuvos turizmo sektoriaus plėtros tikslas – pasiekti, kad Lietuva taptų populiari ir žinoma turizmo traukos vietovė Europos turizmo rinkoje, pasižyminti stabiliu atvykstamojo ir vietinio turizmo srauto augimu, kuris užtikrintų paslaugų verslui pajamų didėjimą ir taip stiprintų turizmo sektoriaus reikšmę šalies ekonomikos raidai (Žin., 2010, Nr. 88-4636). Turizmo valdymas Lietuvoje vykdomas atliekant įstatymų leidybos ir reguliavimo, koordinavimo, planavimo, verslumo, interesų atstovavimo bei skatinimo funkcijas, o socialinio turizmo bei interesų atstovavimo funkcijos kol kas silpnai pasireiškia Lietuvos turizmo valdyme.

Turizmo planavimo veikla Lietuvoje, pradėta vykdyti XX a. paskutiniame dešimtmetyje, o Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 metų programoje – išskirtos keturios prioritetinės turizmo rūšys: kultūrinis, aktyvaus poilsio, sveikatos ir dalykinis (konferencijų), kurių plėtojimas siejamas su Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo bei žinomumo didinimu. Norint paskatinti turizmo sektoriaus plėtrą bei numatyti ilgalaikius plėtros prioritetus, kuriamos atskiros turizmo ilgalaikės strategijos (pvz. Norvegijoje – *National Strategy for the Tourism Industry*; Australijoje – *National long-term Tourism Strategy*; Kanadoje – *Building a National Tourism Strategy* ir kt.), kurios padeda siekti efektyvesnės komunikacijos ir gerinti horizontalių bei vertikalų ryšių koordinavimą tarp valdžios, verslo ir visuomenės. Lietuvoje iki šiol nebuvo ilgalaikio turizmo planavimo dokumento – Turizmo strategijos ir Turizmo rinkodaros strategijos, kuri daugelio autorių (Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011) nuomone, yra viena svarbiausių ir efektyviausių priemonių, skatinant atvykstamąjį ir vietinį turizmą, didinant šalies žinomumą ir gerinant įvaizdį. Lietuvoje vyrauja turizmo skatinimas, neįvertinant galimo neigiamo turizmo poveikio, darnios turizmo plėtros tendencijų ar socialinio turizmo svarbos, pasireiškia ekonomiškai planavimo tradicijai būdingi bruožai. Lietuvos turizmo valdyme be Ūkio ministerijos

dalyvauja ir 9 kitos ministerijos bei joms pavaldžios institucijos, dėl ko išskyla praktinės koordinavimo bei bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo problemos.

Pastaraisiais metais Lietuvoje stebimas vienos iš partnerystės formų, turizmo klasterių, kūrimasis. Klasteriai formuojami viešosios ir privačios partnerystės pagrindu, kurių veikla daugiausiai susijusi su bendrų turizmo rinkodaros priemonių įgyvendinimu. Biržų turizmo klasteris įkurtas 2012 m., Lietuvos medicinos turizmo klasteris – 2013 m..

Kelionių palengvinimas, palanki mokesstinė aplinka, turizmo tyrimų finansavimas ir turizmo rinkodaros įgyvendinimas – svarbiausios skatinimo priemonės, kurios Lietuvoje yra probleminės (vizų formalumai, standartinis PVM apgyvendinimo paslaugoms, turizmo tyrimų stoka, menkas turizmo rinkodaros finansavimas ir strateginio požiūrio nebuvimas bei problemos, susijusios Lietuvos įvaizdžio formavimu).

Lietuvos administraciniai vienetai savivaldybės hierarchinėje socialinių sistemų struktūroje priskiriamos mezolygmeniui (tarpinis lygmuo tarp marko (valstybinio) ir mikro (individo, šeimos, įmonės) (Baležentis, 2008). Savivaldybės savarankiškai plėtoja turizmo veiklą ir daugeliui savivaldybių turizmas – viena iš prioritetinių regiono plėtros kryptų. Pagrindinės joms priskirtos funkcijos pagal galiojančius teisės aktus yra *turizmo planavimo dokumentų rengimas, TIC steigimas, tyrimų vykdymas, infrastruktūros projektų įgyvendinimas, palankių sąlygų turizmo verslui sudarymas*, kt. Kurortai ir kurortinės teritorijos Lietuvoje turi didžiausią turizmo plėtros potencialą, tačiau šiuo metu nėra nustatytos naujų kurortinių teritorijų plėtros gairės, todėl reiktų apriboti naujų kurortinių teritorijų steigimą. Daugelio Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose pasigendama aiškių prioritetų bei rezultatų nustatymo, nes planai daugumoje atvejų yra paremti siekiu gauti ES SF paramą ir konkurencinės strategijos principais.

Viena svarbiausių savivaldybės funkcijų – TIC steigimas ir informacijos apie turizmo galimybes viešinimas, kuri finansuojama savivaldybių biudžeto lėšomis ir koordinuojama Valstybinio turizmo departamento.

Lietuvos savivaldybės (turistinės vietovės) suskirstytos į tris turistinio potencialo grupes: *didelio, vidutinio ir mažo potencialo. Didžiausią turistinį potencialą* vietinio ir tarptautinio turizmo požiūriu turi keturi *Lietuvos kurortai* (Neringa, Palanga, Druskininkai ir Birštonas) ir trys *didieji Lietuvos miestai* (Vilnius, Kaunas ir Klaipėda). Į *vidutinio turistinio potencialo* grupę patenka 19 Lietuvos savivaldybių, o daugiau negu pusė Lietuvos savivaldybių (34) yra *mažo turistinio potencialo vietovės*, kuriose turizmo plėtra reikalauja didžiausių investicijų ir kurios pasižymi menkais turistiniais ištekliais, neišplėtotą infrastruktūra, maža paslaugų įvairove.

ES SF lėšomis Lietuvoje įgyvendinti ir dar įgyvendinami 285 įvairūs projektai visose Lietuvos savivaldybėse – atstatomi dvarai, pilys, bažnyčios, vertingiausi kultūros paveldo kompleksai, tiesiami dviračių ir pėsčiųjų takai, tvarkomos rekreacinės zonos, parkai, įrengiami kempingai, hipodromai, turizmo rinkodaros projektams įgyvendinti nacionaliniu, regioniniu bei savivaldybių lygmeniu. 2007–2013 m. laikotarpiu visos Lietuvos savivaldybės (60) gavo paramą ir įgyvendino turizmo projektus. Daugiau nei pusę visos ES paramos turizmui sumos 464 mln. Lt, už kurią įgyvendinami 102 projektai, paskirstyti penkioms didžiausio turistinio potencialo Lietuvos savivaldybėms: Klaipėdos miesto – 124 mln. Lt (16 projektų), Kauno miesto – 93 mln. Lt (16 projektų), Vilniaus miesto – 77 mln. Lt (21 projektas), Druskininkų – 74 mln. Lt (9 projektai), Palangos miesto – 50 mln. Lt (15 pro-

jektų). Nustatytas didelis sąryšis (koreliacija  $R=0,8$ ) tarp dviejų reiškinų – turistų srautų ir investicijų į turizmo objektus.

*Decentralizacija ir partnerystė* įvardinamos kaip pagrindinės priemonės, padedančias tobulinti valdymą. Siekiant koordinuoti tarpinstitucinius veiksmus formuojant valstybės politiką turizmo srityje, Lietuvoje kuriamos darbo grupės, komitetai, pvz.: Turizmo taryba, Lietuvos pasiekiamumo oro transportu problemoms spręsti 2011 m. įkurta darbo grupė *atvykstantajam turizmui* oro transportu skatinti, *kultūrinio turizmo* klausimams nagrinėti taip pat įkurta tarpinstitucinė darbo grupė, darbo grupė *viešosios turizmo infrastruktūros* valstybės planuojamų projektų rekomendaciniam sąrašui parengti, kt. Tačiau pažymėtina, kad šiame koordinavimo procese beveik nedalyvauja savivaldybių lygmuo, koordinavimas paremtas horizontaliais koordinavimo ryšiais – tarp ministerijų ir departamentų ir tarp nacionalinio lygmens ir turizmo verslo.

Turizmo sektoriaus valdymą XXI a. veikia pagrindiniai globaliniai veiksniai: globalizacija, konkurencingumas, gyventojų senėjimas, žinių ekonomika, darni plėtra, žalioji ekonomika, kurie suformuoja naujus iššūkius turizmo sektoriaus valdymui ir turėtų daryti įtaką vyriausybių vykdomos turizmo politikos formavimui bei atsispindėti turizmo strateginiuose planavimo dokumentuose. Didėjant kelionių ir turizmo paklausai, keičiasi turistų keliavimo įpročiai, formuojasi naujos turizmo kryptys, nauji terminai tokie kaip lėtasis turizmas (angl. *slow tourism*), virtualusis turizmas (angl. *virtual tourism*), geoturizmas (angl. *geotourism*) ar savanorystė kelionės metu. Be to, šiuolaikinis keliautojas yra imlus inovacijoms, domisi naujomis technologijomis, atsakingas ir aktyviai bendraujantis socialiniuose tinkluose, kt.

Turizmo sektoriaus konkurencingumo didinimas yra vienas pagrindinių turizmo politikos krypčių visuose valdymo lygmenyse. Šalys, norinčios išlaikyti konkurencingumą, daugiausiai dėmesio turėtų skirti darniai turizmo plėtrai, socialinei medijai, atsakingo verslo modelių kūrimui, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystei, paslaugų kokybei ir pasiūlos įvairovei. Lietuva lyginant su kitomis Baltijos šalimis turi konkurencinį pranašumą dėl geriau išplėtos sausumos infrastruktūros ir gausesnių kultūrinių išteklių, o labiausiai atsilieka oro transporto išvystymo, turizmo infrastruktūros išvystymo ir turizmui prioritetų srityse. Tačiau nepaisant to, Lietuvos turizmo sektoriaus rodikliai išlaiko augimo tendencijas ir viršija pasaulio ir ES augimo vidurkį.

Šiuo metu naujausias planavimo dokumentas, kuriame nustatytos Lietuvos turizmo plėtros kryptys iki 2020 m. – 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, parengta atsižvelgiant į strategiją „Lietuva 2030“. Minėtoje programoje siekiama diversifikuoti turizmo paslaugų vartotojų ratą, didinti šalies turizmo paslaugų paklausą plėtojant kultūrinio, ekologinio, sveikatos, dalykinio turizmo infrastruktūrą, gerinant šios infrastruktūros kokybę, didinant konkurencingumą. Lietuvoje turizmo valdymas nacionaliniame lygmenyje turi ekonominei turizmo valdymo tradicijai būdingus bruožus (turizmo ekonominis skatinimas ir turizmo infrastruktūros plėtojimas). Pažymėtina, kad tokios tendencijos būdingos besivystančios ekonomikos šalims, kurių pastangos orientuotos į ekonominių rodiklių didinimą – pajamų iš turizmo didinimą, turizmo indėlio šalies BVP didinimą, investicijų pritraukimą, neatsižvelgiant į globalines klimato kaitos, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą, darnios plėtros principų diegimą, žaliosios ekonomikos ar inovacijų plėtrą.

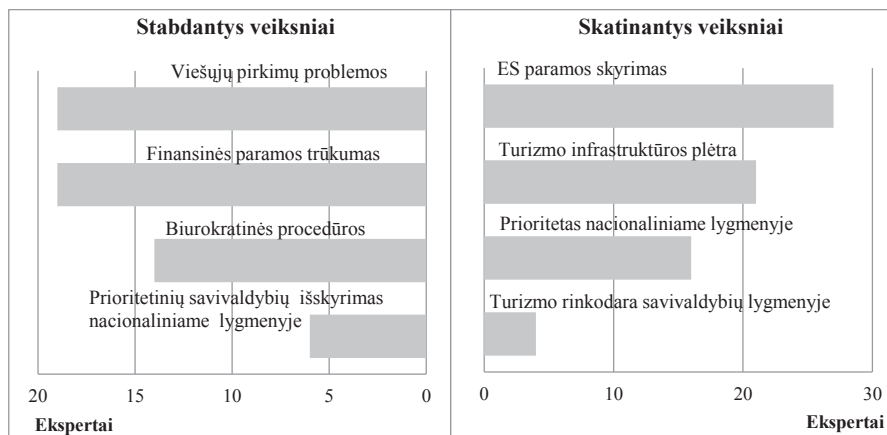
Išanalizavus ir apibendrinus individualiojo interviu ekspertų vertinimus nustatyta, kad nacionalinio ir savivaldybių lygmens prioritetai turizmui yra skirtingi, nes nacionalinio lygmens prioritetai ir vystomos turizmo kryptys netenkina Lietuvos savivaldybių, kurios nėra identifikuotos kaip prioritetinės. Ekspertų atsakymuose vyrauja nuostata, kad netinkamai identifikuoti nacionaliniai prioritetai, dėl ko savivaldybės, kurios nėra įtrauktos į prioritetinius regionus negauna ES paramos turizmo projektams arba finansavimas yra per mažas, be to per daug dėmesio skiriama aštuoniems Lietuvos kurortams ir kurortinėms teritorijoms. Atsižvelgiant į tai, visuose ekspertų atsakymuose pateikti siūlymai decentralizuoti ES paramos planavimą ir skyrimą, t. y. nacionalinį planavimą keisti į regioninį, nes tik regionai gali identifikuoti prioritetus ir tinkamai planuoti turizmo veiklą.

Turizmo planavimas Lietuvos savivaldybių lygmenyje vykdomas per plėtros planus, kurie daugeliu atvejų yra orientuoti į ES struktūrinių fondų paramos gavimą, savivaldybės (16 iš 60) planavimo laikotarpį sieja su 2007–2013 m. ES programavimo laikotarpiu. Savivaldybių funkcijos turizmo srityje yra susijusios su turizmo veiklos skatinimu, planavimu, turizmo informacijos sklaida bei viešosios turizmo infrastruktūros projektų įgyvendinimu. Minėtos funkcijos dominuoja Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose kaip turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai. Daugumai Lietuvos savivaldybių (53) turizmas yra viena prioritetinių kryptių, dėl turizmo kuriamos ekonominės pridėtinės vertės. Tačiau nacionaliniame lygmenyje turizmo plėtra ir investicijos yra koncentruojamos į prioritetinius turizmo plėtros regionus (teritorijas), kurie nesutampa su savivaldybių prioritetais. Tai lemia savivaldybių, nepatenkančių į prioritetus, nepasitenkinimą formuojama turizmo politika nacionaliniame lygmenyje. Tačiau pagal gautus ekspertų vertinimus nustatyta, kad turizmo skatinimas, kuris vykdomas tik įgyvendinant ES turizmo projektus, sumažina savivaldybių galimybes plėtoti turizmą dėl lėšų trūkumo, dėl ko objekta nesutvarkomi iki galo, o lėšų stoka – identifikuota kaip viena iš problemų su kuriomis susiduria daugelis Lietuvos savivaldybių. Siekiant efektyvaus turizmo valdymo ir plėtros, turėtų būti taikomos įvairios bendradarbiavimo formos su privačiu sektoriumi ar kitomis savivaldybėmis, organizacijomis, kurios iki šiol labai mažai pasireiškia savivaldybių lygmenyje.

Daugelis Lietuvos savivaldybių jaučia teigiamą ekonominį turizmo poveikį (56). Ekonominis turizmo poveikis siejamas su turistų skaičiaus augimu (28 savivaldybės), pajamomis iš turizmo veiklos (23 savivaldybės), darbo vietų kūrimu (23 savivaldybės), turizmo verslo skatinimu (17 savivaldybės). Be ekonominio poveikio svarbus ir socialinis poveikis (20), nes turizmo naudą jaučia vietiniai gyventojai (kuriami infrastruktūra, daugėja paslaugų ir pramogų, kuriomis naudojasi vietiniai gyventojai, kt.), kultūrinį poveikis (11), kuris prisideda prie vietinių gyventojų saviraiškos. Ekologinis turizmo poveikis siejamas su darnia plėtra ir turizmo sezoniskumo mažėjimu, taip pat jaučiamas Lietuvos savivaldybėse. Pagal ekspertų vertinimus Lietuvos savivaldybėse kol kas nėra neigiamo turizmo poveikio, kurį galėtų sukelti per didelė turistų srautų koncentracija, netolygus sezoninis pasiskirstymas ar vietinių gyventojų nepasitenkinimas. Mažas turizmo poveikis siejamas su ES finansine parama turizmo projektams, o savivaldybės, negavusios minėtos paramos, nejaučia turizmo poveikio.

Vertinant turizmo projektų finansavimą 2007–2013 m. laikotarpiu nustatyta, kad pagrindinės problemos su kuriomis susiduria Lietuvos savivaldybės, įgyvendindamos ES lėšomis finansuojamus turizmo projektus yra susijusios su viešųjų pirkimų procedūromis, projektų papildomu finansavimu bei biurokratinės procedūromis. Iš ekspertų atsakymų

paaaiškėja, kad problema yra ne pačios procedūros ar jų nelankstumas, tačiau žmogiškasis veiksnys iš projekto vykdytojo ir projekto vertintojo perspektyvos, t. y. kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių stoka savivaldybėse ir darbuotojų, atsakingų už ES projektų vertinimą, viešųjų pirkimų priežiūrą priešiškas, nekompleksinis požiūris į projektų vykdytojus.



41 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai vietiniame turizmo valdymo lygmenyje

Ekspertų pasiūlymai dėl kriterijų yra susiję su nacionalinio lygmens prioritetais regionais, į kuriuos buvo stengiamasi koncentruoti 2007–2013 m. ES SF paramą. Tad savivaldybės, kurios į tokius regionus pateko ir gavo ES paramą turizmo projektams, jokių kriterijų pakeitimų ateinančiam ES paramos finansavimo laikotarpiui nesiūlo. Tuo tarpu savivaldybės, kurios įgyvendinimo mažiau projektų ir nepateko į prioritetines teritorijas, siūlo jas keisti ir plėsti, tokiu būdu tikėdamosi gauti daugiau ES paramos.

Analizuojant ekspertų vertinimus apie turizmo projektų finansavimo poreikį 2014–2020 m. laikotarpiu nustatyta, kad perspektyvos ir lėšų poreikis išlieka toks pat kaip ir 2007–2013 m. laikotarpiu – siūloma toliau plėtoti kultūrinį turizmą (35 atsakymai) ir aktyvaus poilsio turizmą (27 atsakymai) kuriems reikėtų numatyti apie 75 proc. visos paramos sumos ateinančiame ES programavimo laikotarpyje. Mažiausiai perspektyviomis turizmo rūšimis ekspertai įvardina socialinį, šeimų, jūrinių, edukacinį turizmą (po vieną atsakymą). Svarbiausi siūlymai dėl ES paramos priemonių 2014–2020 m. laikotarpiu yra nukreipti į ES paramos didinimą infrastruktūrai (27 atsakymai) ir savivaldybių įgyvendinamiems turizmo projektams (21 atsakymas), taip pat dažnai besikartojantis siūlymas į prioritetinius regionus įtraukti tas savivaldybes, kurios neįtrauktos (10 atsakymų) bei sprendimus dėl paramos skyrimo priimti ne nacionaliniame, o regioniniame lygmenyje, t. y. decentralizuoti ES paramos skyrimą (9 atsakymai). Bendras visų savivaldybių poreikis (nepateikia du ekspertai iš 60) turizmo projektams įgyvendinti 2014–2020 m. ES finansiniu laikotarpiu yra 3,5 karto didesnis nei iš viso turizmo sektoriui skatinti buvo skirta 2007–2013 m. laikotarpiu (912 mln. litų) ir siekia per 3,3 mlrd. litų. Didelį lėšų poreikį

galima vertinti kaip žemą bazinės infrastruktūros (miestų parkai, paplūdimiai, vietinės reikšmės paveldo objektai, dviračių, pėsčiųjų takai, kt.) išvystymo lygį, kurią reikia plėtoti, tačiau daugeliu atveju infrastruktūra neturi tiesioginio poveikio turizmui, nes ja daugiausiai naudojasi tik vietiniai, bet gali būti traktuojama kaip viešoji turizmo infrastruktūra.

Taigi, apibendrinus individualiojo ekspertų interviu rezultatus, identifikuoti svarbiausi veiksniai, stabdantys ir skatinantys turizmo plėtrą savivaldybių lygmenyje. Pagal ekspertų atsakymus nustatyta, kad veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą, yra sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros ir ilgai trunkantys procesai, finansavimo trūkumas turizmo projektų įgyvendinimui, biurokratinės procedūros nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje bei prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje (41 pav.). Pagal ekspertų atsakymų pasiskirstymą išskirta, jog veiksniai, skatinantys turizmo plėtrą Lietuvos savivaldybių turizmo valdymo lygmenyje yra ES paramos skyrimas savivaldybių įgyvendinamiems projektams, parama turizmo infrastruktūros plėtrai, prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje bei turizmo rinkodaros priemonių įgyvendinimas savivaldybių lygmenyje.

Atlikus Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių analizę paaiškėjo, kad didžioji dalis interneto svetainių yra vidutiniškai patrauklios ir įvertintos 4 balais iš 7 (11 svetainių) arba nepatrauklios ir įvertintos 2 balais iš 7 (10 svetainių). Tik viena (Vilniaus turizmo informacijos centro) interneto svetainė pagal visus vertinimo kriterijus įvertinta maksimaliu balų skaičiumi – 7 balais. Pagal bendrą suminių vertinimo balą, oficialioji nacionalinė turizmo svetainė, pristatanti Lietuvos turizmo galimybes – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel) įvertinta kaip vidutiniškai patraukli – 4 balais, kurios trūkumai susiję su silpna komunikacija socialiniuose tinkluose, reagavimo ir atnaujinimo kriterijais.

Didesniu, nei suminio vertinimo balų vidurkis (4 balai) įvertintos 11 Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių, o žemiau nei vidurkis – 23 svetainės (iš 45), kas sudaro daugiau nei pusę visų vertintų svetainių. Atliktus procentinį svetainių vertinimą pagal atskirus kriterijus nustatyta, kad iš visų vertintų svetainių geriausiai įvertintos pagal kalbų skaičių – 82 proc. svetainių, tačiau kalbų skaičius ne visada yra privalumas, nes vertimai į užsienio kalbas daugeliu atvejų yra nekokybiški, daug gramatinių, stiliaus klaidų, informaciją nėra atnaujinama. Taip pat daugelis Lietuvos turistinių svetainių yra atnaujinamos, jose pateikiamos naujienos – 53 proc. interneto svetainių. E-rinkodara ir komunikacija socialiniuose tinkluose vykdoma mažiau nei pusė visų Lietuvos turistinių vietovių svetainėse (atitinkamai 44 ir 40 proc.). Mažas Lietuvos interneto svetainių patrauklumas pagal dizainą ir pateikiamą turinį, interaktyvumu bei reaktivumą.

Išanalizavus grupinės diskusijos sesijos gautus duomenis nustatyta, kad didžiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos iki 2013 m. yra susijusios su turizmo planavimu – ypač trūksta orientacijos į ilgalaikius tikslus, dėl ko sunku koordinuoti turizmo valdymo procesą, susiformavusi silpna horizontalių ir vertikalinių koordinavimo ryšių sąveika tarp nacionalinės valdžios, savivaldybių valdžios ir verslo. Svarbiausia Lietuvos turizmo valdymo problema yra turizmo planavimas arba sektorinės ilgalaikės turizmo strategijos būtinybė ir turizmo koordinavimas, nes darbo grupės ir komisijos yra tik diskusinio pobūdžio, nuomonių apsikeitimas ir neefektyvios, nepriima jokių sprendimų. Koordinavimo kaip turizmo valdymo problema buvo identifikuota visuose turizmo valdymo lygmenyse: horizontaliai – tarp skirtingų nacionalinio lygmens institucijų, tarp nacionalinio lygmens institucijų ir turizmo verslo, o ypač tarp savivaldybių valdžios ir verslo bei vertikalčiai – tarp

nacionalinio lygmens ir savivaldybių lygmens. Kitos svarbios Lietuvos turizmo valdymo problemos – mažas turizmo finansavimas, ypač turizmo rinkodarai, silpnas šalies įvaizdžio koordinavimas nacionaliniame lygmenyje, o darnaus vystymo problemos Lietuvoje pasak ekspertų daugiausiai susiję su menku darnaus vystymo principų suvokimu, ypač savivaldybių lygmenyje bei saugomų teritorijų plėtros ir vystymo kontekste. Kitos problemos – įstatyminė bazė, viešoji ir privačioji partnerystė bei socialinis turizmas nėra įvardintos esminėmis, tik papildomomis, kurioms diskusijos metu neteikiama ypatinga reikšmė.

Turizmo valdymą Lietuvoje riboja ilgalaikio planavimo, orientuoto į pokyčius t. y. preskriptyvinio planavimo stoka, politiniai veiksniai, kurie neigiamai veikia turizmo valdymo sistemą, silpnas valdžios ir verslo bendradarbiavimas savivaldybių lygmenyje. Kitos turizmo valdymo problemos Lietuvoje yra lyderystės stoka, silpnas koordinavimas ir normatyvinis diskursas.

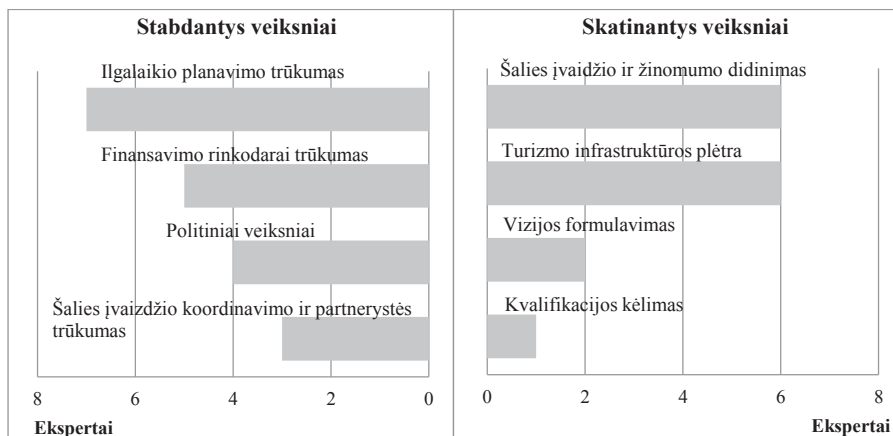
Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumas siejamas su mokesstinės aplinkos gerinimu, taikant lengvatinį PVM apgyvendinimo paslaugoms, įvaizdžio formavimu ir žinomumo didinimu per unikalius maršrutus, naujus produktus ir „nišinių“ (specializuotą) turizmą, pvz., lėtasis turizmas, bičių produktai, Gintaro kelias, dviračių turizmas. Įvairūs tyrimai taip pat yra svarbi konkurencingumo prielaida, nes turizmo pasiūla turėtų būti formuojama pagal paklausą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, Vizijos, ilgalaikio planavimo, veiksmų nuoseklumo, sinergijos stoka nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse bei silpnas bendradarbiavimas – taip pat buvo įvardintos kaip problemos, mažinančios Lietuvos turizmo konkurencingumą. Todėl siekiant konkurencingumo būtina kooperacija vietoje konkurencijos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse bei vietinės valdžios ir verslo bendradarbiavimas.

Patraukliausios turizmui iki 2020 m. pagal ekspertų nuomones turėtų būti septynios Lietuvos savivaldybės, kurios generuoja didžiausius turistų srautus ir turi didžiausią turistinių potencialą: trys didieji miestai – Vilnius, Kaunas, Klaipėda ir keturi kurortai – Birštonas, Druskininkai, Neringa, Palanga. Investicijas siūloma nukreipti pagal paklausą ir ekonominį atsiperkamumą ir investicijų grąžą. t. y. investuoti į tas vietas, kuriose didžiausi turistų srautai. Taip pat siūloma skatinti kompleksiskumą, įgyvendinant stambius projektus, pabaigti pradėtus projektus bei skatinti regioninį bendradarbiavimą, kuris iki šiol labai silpnas.

Prioritetinės turizmo kryptys iki 2020 m. turėtų išlikti tos pačios, tik siūloma sumoderninti pavadinimus: kultūrinį turizmą keisti į kultūrinį ir pramogų turizmą, dalykinį (konferencijų) turizmą keisti į dalykinį ir renginių turizmą, tačiau apibendrinus šias sritis galima traktuoti kaip verslo turizmą. Sveikatos turizmą siūloma keisti į sveikatos ir sveikatinimo, tačiau toks skirstymas prieštarautų dabartinei sveikatos turizmo sąvokai, apibrėžtai Nacionalinėje turizmo plėtros programoje (Žin., 2010, Nr. 88-4636), kurioje sveikatos turizmas apima sveikatinimą ir sveikatingumą. Aktyvaus poilsio turizmą ekspertai siūlo keisti į darnųjų arba lėtąjį turizmą. Tačiau atsižvelgiant į dabartines darnaus turizmo bei žaliojo augimo tendencijas darnusis turizmas turėtų apimti visas turizmo rūšis ir formas, todėl šiame kontekste tikslinga darnųjų arba lėtąjį turizmą vadinti žaliuoju turizmu, kuris apimtų ekologinį, kaimo, turizmą gamtoje bei aktyvaus poilsio turizmą. Taip pat siūloma papildyti nauja kryptimi – miestų turizmu (angl. *city breaks*), kuri dėl pigių skrydžių plėtros sparčiai populiarėja didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir kurortuose yra labai perspektyvi. Be to, reikia įvertinti ir keliautojų keliavimo įpročių keitimąsi t.y. atostogos yra

trumpesnės ir dažnesnės, todėl trumpos savaitgalio kelionės į įvairius miestus tam vis populiarsnės. Vertinant ES paramos perspektyvas 2014-2020 m. finansavimo laikotarpiu, pagal ekspertų pasiūlymus efektyviausia paramą skirti turizmo rinkodarai (6 ekspertai), *antra*, turizmo infrastruktūros plėtrai (5 ekspertai), *trečia*, kvalifikacijos kėlimui (3 ekspertai) ir *ketvirta*, bendradarbiavimui, klasteriams (3 ekspertai).

Apibendrinus ekspertų atsakymus, identifikuoti turizmo valdymą skatinantys ir stabdantys veiksniai nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje. Nustatyta, kad svarbiausi veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą nacionaliniame lygmenyje yra ilgalaikio planavimo trūkumas, finansavimo turizmo rinkodarai trūkumas, politiniai veiksniai, šalies įvaizdžio koordinavimo bei viešosios ir privačios partnerystės trūkumas (42 pav.). Veiksniai, skatinantys turizmo valdymą nacionaliniame lygmenyje yra susiję su šalies įvaizdžio formavimu bei žinomumo didinimu, nuo anot ekspertų labiausiai priklauso turizmo plėtra, turizmo infrastruktūros plėtra, vizijos formulavimas bei kvalifikacijos kėlimo.



42 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje

Analizuojant veiksnius, stabdančius ir skatinančius turizmo valdymą nustatyta, kad nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse ekspertų identifikuoti veiksniai nėra vienodi. Savivaldybių lygmenyje dominuoja veiksniai, kurie priklauso nuo nacionalinio lygmens institucijų (biurokratinių procedūrų, prioritetų išskyrimo, finansavimo skyrimo, o nacionaliniame lygmenyje vyrauja veiksniai, kurie priklauso nuo platesnio rato nacionalinės valdžios institucijų (įvaizdžio formavimas, ilgalaikis planavimas, finansavimas) bei vertybinio pobūdžio (politiniai interesai).

Išanalizavus ekspertų nuomones dėl perspektyviausių atvykstamojo turizmo rinkų bei turizmo rinkodaros priemonių efektyvumo iki 2020 m. paaiškėja, kad siūloma skatinti turistų srautus iš keturių tikslinių grupių – kaimyninių šalių (Rusijos, Baltarusijos, Latvijos, Lenkijos, Vokietijos), Skandinavijos šalių, ypač akcentuojant dalykinį turizmą, potencialių arba augančių turizmo rinkų (Ukraina, Izraelis), kuriose šiuo metu reikia stiprinti rin-

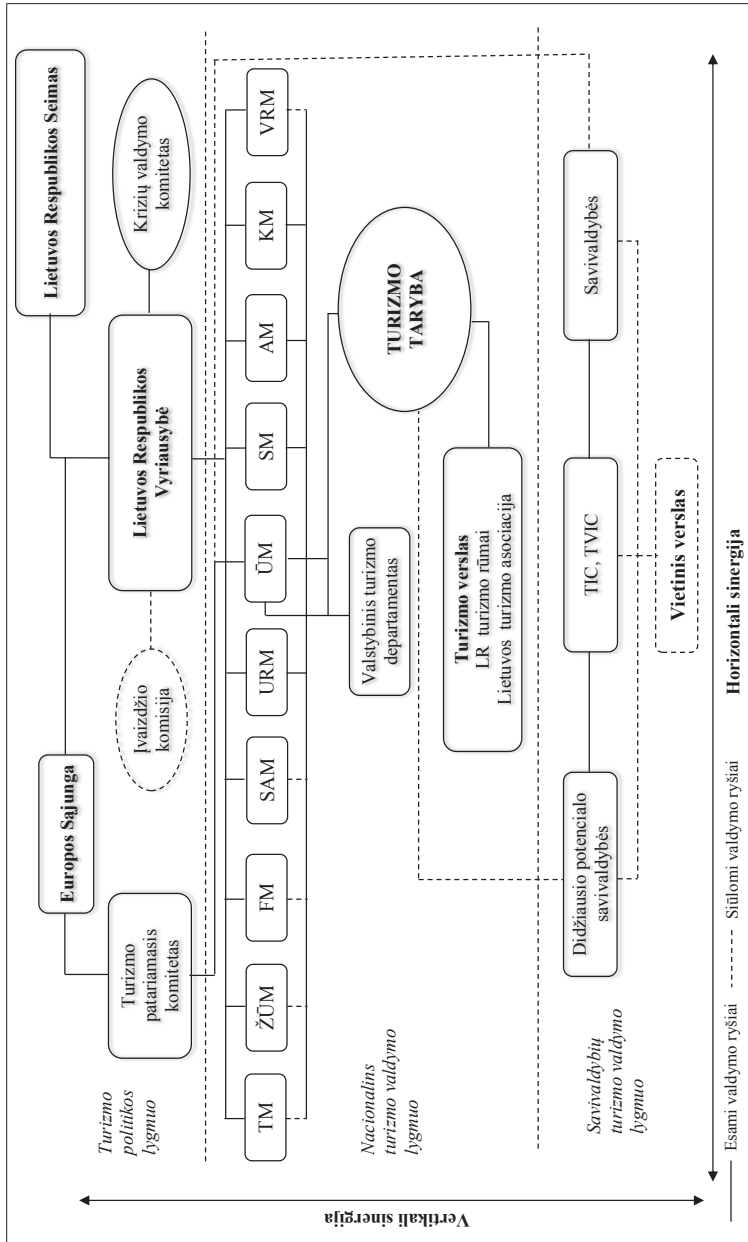
kodarą, kad ateityje būtų galima tikėtis turis srautų bei tolimųjų rinkų – JAV, Kanados, Kinijos, Japonijos. Rinkodaros ateitis – e-rinkodara, komunikacija socialiniuose tinkluose ir mobiliosios aplikacijos, tačiau Rytų rinkose (Rusijoje, Baltarusijoje, Ukrainoje) pagrindinėmis turizmo rinkodaros priemonėmis turėtų išlikti tradicinės rinkodaros priemonės, tokios kaip spaudiniai, dalyvavimas turizmo mugėse ar verslo misijų organizavimas, nes šių šalių turistai ne taip dažnai naudojami internetu, planuodami keliones kaip Vakarų šalių turistai.

Atlikus tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti kaip pagerinti turizmo valdymo lygmenų sąveiką, išryškėja, kad turizmo valdymo tobulinimas susijęs su vertikalių ir horizontalių koordinavimo ryšių stiprinimu tarp nacionalinio, savivaldybių lygmenų institucijų ir verslo (43 pav.). Įvertinus ekspertų identifikuotus veiksnius, stabdančius ir skatinančius turizmo valdymą nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, tokius kaip ilgalaikių prioritetų identifikavimo trūkumas, bendradarbiavimo tarp viešojo ir privataus sektorių trūkumas, šalies įvaizdžio koordinavimo trūkumas, atskleisti būtini Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo organizaciniai-struktūriniai pakeitimai.

Apibendrinus gautus duomenis paaiškėja, kad trūksta sinergijos tarp tarptautinio ir vietinio turizmo valdymo lygmenų, o nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje daugiausiai dalyvauja nacionalinio lygmens institucijos ir turizmo verslas, tačiau nepakankamas dėmesys skiriamas vertikalių koordinavimo ryšių stiprinimui su vietiniu lygmeniu.

Kaip pavaizduota (43 pav.) Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo modelyje, dominuoja horizontalūs turizmo valdymo ryšiai tarp to paties valdymo lygmens institucijų (ministerijų, departamentų, savivaldybių), tačiau nustatyti silpni koordinavimo vertikaliūs ryšiai tarp skirtingų turizmo valdymo lygmenų institucijų – nacionalinės valdžios ir vietinės valdžios, turizmo politikos lygmens ir nacionalinio turizmo valdymo lygmens, vietinės valdžios ir vietinio verslo, todėl siūlomi nauji valdymo ryšiai, kurie pagerintų vertikalių nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sinergiją.

Pagrindinis patariamasis organas turizmo politikos klausimais Lietuvoje – Turizmo taryba, kurioje dalyvauja nacionalinio lygmens institucijos ir turizmo verslas. Atsižvelgiant į tai visai neatstovaujamas vietinis lygmuo, pasiūlyta į Turizmo tarybos sudėtį įtraukti didžiausio turistinio potencialo savivaldybes, kurios pritraukia didžiausius turistų srautus, tokiu būdu būtų tobulinamas vertikalus koordinavimas ir vietinis lygmuo būtų įtrauktas į turizmo valdymo procesą bei sprendimų priėmimą, o ne tik įgyvendinimą. Siekiant padidinti turizmo sektoriaus konkurencingumą, būtina koordinuoti Lietuvos įvaizdžio formavimą, todėl siūloma atnaujinti įvaizdžio komisiją nacionaliniame lygmenyje, įtraukiant įvairias institucijas nuo nacionalinio iki savivaldybių lygmens.



43 pav. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo schema<sup>16</sup>

16 Sutrumpinimai: ŪM – Ūkio ministerija, URM – Užsienio reikalų ministerija, SM – Susisiekimo ministerija, FM – finansų ministerija, TM – Teisingumo ministerija, ŽŪM – Žemės ūkio ministerija, AM – Aplinkos ministerija, VRM – Vidaus reikalų ministerija, SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

## IŠVADOS

1. *Koordinavimas, gerų horizontalių ir vertikalų ryšių užtikrinimas arba sinergija* tarp valdžios, verslo ir visuomenės – svarbiausi turizmo valdymo iššūkiai ir problemos, su kuriomis susiduriama visuose valdymo lygmenyse: tarptautiniame, nacionaliniame ir vietiniame. Svarbiausios turizmo valdymo problemos ištakos yra susijusios su turizmo kaip mokslo tarpdiscipliniškumu, turizmo kaip sektoriaus kompleksiskumu ir orientacija į ekonominius rodiklius (pajamų didinimą, darbo vietų kūrimą, investicijų skatinimą, kt.).

2. Horizontalios ir vertikalios sinergijos didinamas įmanomas taikant holistinį požiūrį į turizmo valdymą, paremtą kooperacija, o ne konkurencija, ir tokiais valdymo principais kaip *bendradarbiavimas ir partnerystė, ilgalaikis planavimas, darnus vystymas ir vertybėmis grįstas valdymas, didinant gamtinės, kultūrinės, ekonominės ir socialinės sistemos elementų sinergiją*.

3. Darnaus turizmo plėtojimas kaip turizmo politikos formavimo *kompleksinis požiūris, turizmo konkurencingumo pagrindas ir vertybinė nuostata* gali būti užtikrinama ne procedūromis ar dokumentais, o geranorišku komunikavimu, *sinergija* tarp valdžios, verslo ir bendruomenės. Tačiau nepaisant darnos aktualumo, darnios plėtros principai dominuoja tik normatyviniame lygmenyje (daugiausiai tarptautiniame), nes darnaus turizmo plėtra reikalauja ilgalaikio požiūrio, investicijų ir vertybių kaitos, kurie praktikoje sunkiai įgyvendinami.

4. *Šiuolaikinės turizmo valdymo* perspektyvos sietinis su viešojo valdymo tobulinimo procesu, į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant piliečius, siekiant veiklos skaidrumo, nešališkumo, atskaitomybės, bendradarbiavimo ir efektyvumo ir horizontalios sinergijos tarp valdžios, visuomenės ir verslo. Turizmo valdymo požiūriu naujasis viešasis valdymas gali pasireikšti didinant sinergiją šiomis kryptimis:

- *Institucinė sinergija*, kur valdžia įgyvendindama svarbiausias funkcijas – koordinavimą ir bendradarbiavimą – vadovaujasi skaidrumo principu.
- *Politinė sinergija*, kuri padeda siekti teigiamo turizmo poveikio arba ekonominės naudos atsižvelgiant į turizmo potencialą ir yra paremta atskaitomybės principu.
- *Vertybių sinergija*, kuri leidžia suprasti turizmą kaip kompleksinį fenomeną ir įgyvendinti darnaus plėtojimo principus, paremtus pasitikėjimu.

5. Plėtojant turizmą ir siekiant sinergijos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, turizmo valdymo funkcijos reikalauja naujo požiūrio, paremto naujojo viešojo valdymo principais, todėl planavimą turėtų keisti *ilgalaikis planavimas, skatinimas paremtas turizmo rinkodaros vykdymu, ypatingą dėmesį skiriant e-rinkodarai ir socialinei medijai bei darnios plėtros principų įgyvendinimui. Darnus plėtojimas, bendradarbiavimas ir partnerystė* (viešoji ir privačioji, regioninė, piliečių dalyvavimas) yra šiuolaikinio turizmo valdymo funkcijos, be kurių neįmanoma užtikrinti vertikalios ir horizontalios sąveikos ir sinergijos.

6. Turizmo sektoriaus kompleksiskumas sąlygoja turizmo valdyme dalyvaujančių institucijų gausą, kurių veiklos efektyvumas gali būti užtikrintas tik gerų tarpinstitucinių koordinavimo ryšių realizavimu. Didžiausias turizmo valdymo iššūkis Lietuvoje – *vertikalus ir horizontalus koordinavimas*, kurio pagrindu atliekamos kitos funkcijos. Suderinus pasiekiamumo įvairiomis transporto rūšimis plėtros kryptis, radus kompromisą tarp turizmo skatinimo saugomose teritorijose ir darnios plėtros, laikantis į turizmą orientuotos viešosios infrastruktūros investicijų politikos, sudaromos prielaidos didinti finansavimą,

koncentruoti rinkodaros priemonių įgyvendinimą tikslinėse rinkose ar užtikrinti turizmo plėtrai palankios teisinės bazės kūrimą. Dokumentų analizė parodė, kad nacionaliniame lygmenyje nustatyti turizmo vystymo prioritetiniai turizmo regionai, apimantys tris didžiausius miestus, kurortus ir kurortines teritorijas yra didelio potencialo. Šios turistinės vietovės generuoja didžiausius turistų srautus ir turi geriausiai suformuotą infrastruktūrą, koncentruojamos ES EF investicijos.

7. Vykdamt strateginį turizmo planavimą Lietuvos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse iki šiol dominuoja *ekonominė turizmo valdymo tradicija*, kuri pasižymi turizmo skatinimu bei infrastruktūros plėtojimu. Tokios tendencijos būdingos besivystančios ekonomikos šalims, kurių pastangos orientuotos į ekonominius rodiklius – pajamų iš turizmo didinimą, turizmo indėlio šalies bendrajam produktui didinimą, investicijų pritraukimą, neatsižvelgiant į globalines klimato kaitos, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą ir žaliosios ekonomikos plėtros globalines tendencijas. Darnaus turizmo skatinimas ir planavimas nacionaliniuose planavimo dokumentuose, Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose yra fragmentiškas, kuris nėra paremtas kompleksiniu ir ilgalaikiu darnaus vystymo principų įgyvendinimu.

8. Pagrindinės Lietuvoje taikomos turizmo skatinimo priemonės – *investicijos į turizmo infrastruktūrą*, panaudojant ES SF paramą ir *turizmo rinkodaros* nacionaliniu lygmeniu vykdymas. Kitose pasaulio šalyse turizmo skatinimo priemonės – tokios kaip PVM lengvata apgyvendinimo ir maitinimo įmonėms, oro uosto mokesčių mažinimas, specialūs kreditai ar mikrokreditai turizmo mažoms ir vidutinėms įmonėms, vizų palengvinimo programa – Lietuvoje šiuo metu nėra taikomos, dėl to Lietuva praranda turizmo konkurencingumą kaimyninių šalių atžvilgiu.

9. Dauguma Lietuvos savivaldybių, nepriklausomai nuo turizmo potencialo ir turizmo paklausos, skatina turizmą kaip ekonominę veiklą, kuriančią darbo vietas ir generuojančią pajamas normatyviniame lygmenyje. Turizmo plėtra Lietuvos savivaldybėse paremta siekiu gauti ES struktūrinių fondų paramą turizmo plėtrai, dėl ko nėra *vertikalios sinergijos* tarp *nacionalinių* ir *savivaldybių* turizmo plėtros prioritetų ir *horizontalios sinergijos* šiomis kryptimis: *savivaldybė – verslas ir savivaldybė – savivaldybė*.

10. Pagal atliktą Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimą galima daryti prielaidą, kad savivaldybės yra nutolusios nuo vartotojo, turisto, informacija komunikuojama tradiciniais būdais – konsultacijomis atvykus į TIC. TIC yra išlaikomi iš savivaldybių biudžetų, tačiau e-rinkodarai lėšų nepakanka, dominuoja tradicinės rinkodaros priemonės, kurių efektyvumas yra gerokai mažesnis. Nacionalinė turizmo galimybių pristatymo interneto svetainė taip pat yra nutolusi nuo vartotojo, nes labai menka komunikacija socialiniuose tinkluose, nėra naujienų skilties, nėra galimybės vartotojams reaguoti ir pateikti užklausas tiesiogiai interneto svetainėje.

11. Apibendrinus turizmo valdymo problemas ir siūlomas perspektyvas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse pagal ekspertų tyrimo rezultatus, nustatyti turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai. Svarbiausi *veiksniai, stabdantys* turizmo plėtrą nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: ilgalaikio planavimo trūkumas, finansavimo turizmo rinkodarai trūkumas, politiniai veiksniai, šalies įvaizdžio koordinavimo bei viešosios ir privačios partnerystės trūkumas. Veiksniai, *skatinantys* turizmo plėtrą nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: šalies įvaizdžio formavimas bei žinomumo didinimas, turizmo infrastruktūros plėtra, vizijos formulavimas ir kvalifikacijos kėlimas. Svarbiausi veiks-

niai, *stabdantys* turizmo plėtrą savivaldybių lygmenyje, yra viešųjų pirkimų procedūros, finansavimo trūkumas, biurokratinės procedūros bei prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje. Turizmo plėtrą *skatinantys veiksniai*: ES paramos skyrimas, parama turizmo infrastruktūros plėtrai, prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje bei turizmo rinkodaros įgyvendinimas savivaldybių lygmenyje.

12. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse siejamas su koordinavimu, kuris paremtas geranorišku bendradarbiavimu ir partneryste tarp valdžios, verslo ir visuomenės (horizontalių ir vertikalų ryšių stiprinimas), orientacija į ilgalaikius tikslus ir kompleksiniu požiūriu bei darnaus vystymo principais. Perspektyvinės turizmo plėtojimo kryptys iki 2020 m., tokios kaip *žaliojo turizmas, verslo turizmas, kultūrinis ir pramogų turizmas, sveikatos turizmas, miestų turizmas*, užtikrintų vykdomos turizmo politikos koordinavimą ir pagerintų nacionalinių ir savivaldybių lygmenyse sąveiką.

## DISKUSIJA

Turizmo plėtra yra kompleksinis ir besikeičiantis procesas, todėl svarbu suprasti, kad galiojusi nuostata, jog investicijos į turizmą „automatiškai“ užtikrina turizmo plėtrą, pritraukia turistų srautus, pasikeitė. Dabartiniu metu turizmo plėtros sėkmę lemia ne vien investicijos, o turizmo kaip kompleksinės sistemos atskirų elementų valdymas, kuris turėtų būti paremtas analize ir turizmo strategijomis, programomis, orientuotomis į darnią plėtrą, žinių vadybą, inovacijas, efektyvią turizmo rinkodarą, paslaugų kokybę ir išskirtinumą. Turistinės vietovės siekdamos plėtoti turizmą, turi siūlyti tik į turizmo paklausą orientuotus turizmo produktus, o galima įtampa tarp vietinės valdžios ir bendruomenės dėl bendrų turizmo plėtros tikslų nesutarimo turi būti minimizuota. Turizmo plėtra yra dinamiškas procesas, todėl vieni svarbiausių sėkmės faktorių, siekiant efektyvumo turizmo valdyme, yra konkurencingumas bei darni plėtra, t. y. nuolatinis konkurencinių pranašumų vertinimas bei žinių vadybos diegimas (reguliarūs tyrimai, gerosios praktikos pavyzdžių analizė, personalo mokymai, inovacijų diegimas). Kitaip tariant, svarbu išlaikyti balansą tarp investicijų į infrastruktūrą ir žmogiškojo kapitalo.

Tačiau taip pat svarbu pripažinti, kad tam tikrais atvejais gali būti svarbus ir menkas turistinės vietovės išvystymo lygis arba specialiai turizmui neadaptuota, neišplėtota aplinka, kurioje susikaupę turistiniai ištekliai. Tokiems ištekliams panaudoti reikia tik minimalių investicijų, žmogiškųjų išteklių ar institucinio palaikymo. Svarbus ir bendradarbiavimas tarp skirtingų interesų grupių, kartais turinčių skirtingus tikslus. Būtent gera komunikacija yra vienas esminių turizmo valdymo, turizmo strategijos formavimo ir įgyvendinimo veiksnių. Formuojant turizmo politiką, svarbūs du požiūriai į turizmą: sektorinis (susijęs su sektoriaus konkurencingumu) ir integruotas (susijęs su kompleksiskumu), t. y. formuojant turizmo politiką, tikslus, uždavinius, rezultatus ir priemones, turizmą reikėtų vertinti ir kaip atskirą ūkio šaką, ir kaip integruotą sektorių, susijusį su kitais sektoriais. Turizmo valdymas ir politikos formavimas nacionaliniame lygmenyje yra labai integruotas ir kompleksinis procesas, kuriame dalyvauja vis daugiau nacionalinio lygmens organizacijų (ministerijų, departamentų), turinčių skirtingus prioritetus bei požiūrius į turizmo plėtrą. Kaip pavyzdį galima paminėti turizmo politikos formuotojų siekį supaprastinti vizų išdavimo procedūras, norint palengvinti ir paskatinti turistų srautus iš trečiųjų šalių. Tačiau užsienio politikos formavimo požiūriu piliečių saugumas yra pagrindinis užsienio reikalų ministerijų uždavinys. Balansas tarp saugumo ir turistų skatinimo yra vienas esminių ginčų objektų ir siekiamų rezultatų, kurie galimi esant efektyviai komunikacijai ir bendradarbiavimui. Be to, formuojant turizmo politiką vienu svarbiausių sėkmės faktorių – ilgalaikis planavimas, skaidrumas, o įgyvendinimo etape – tinkamų finansinių resursų užtikrinimas, koordinavimas ir rezultatų monitoringas. Todėl *koordinavimas, išteklių sutelkimas, efektyvus funkcijų centralizmas-decentralizavimas* yra didžiausiais iššūkiu turizmo politikos formavimo procese.

Šiuo metu diskutuojama dėl „glokalumo“ svarbos ir realaus globalinių nuostatų įgyvendinimo vietiniame lygmenyje. Kiekviena vietovė yra unikali ir pasižymi tam tikromis specifinėmis savybėmis, kuriai galbūt visai nepritaikomos globalinės tendencijos, metodai. Tarp šių dviejų priešingų požiūrių būtinas kompromisas ir metodologinė sistema, kuri padėtų geriau suprasti vietines sąlygas ir turizmo sistemą bei adaptavimo mechanizmą. Turizmui svarbus „glokalus“ požiūris, ypač tarptautinio turizmo srautų dinamikos požiū-

riu. Žinodamos pagrindines tendencijas ir esminius turizmo paklausos veiksnius, turistinės vietovės siekia juos adaptuoti ir pritraukti turistų. Tačiau kita vertus, dėl globalumo įgyvendinimo kyla „suvienodėjimo“ grėsmė, kuri gali paskatinti paklausos mažėjimą. Tad kyla klausimas – gal turistinės vietovės autentiškumo išlaikymas yra kur kas svarbesnis nei globalinių tendencijų sekimas ir jų adaptavimas vietiniame lygmenyje? Galima daryti prielaidą, kad vieno atsakymo nėra, nes svarbus balansas tarp autentiškumo ir turizmo paklausos. Bet kokių atveju, koks požiūris būtų pasirinktas, būtina strategija ir bendras veiksmų planas, kurio koordinavimas galėtų užtikrinti efektyvumą turizmo valdymą bei sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse.

## PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Vyriausybei, ministerijoms:

1. Siekiant sąveikos ir *sinergijos* tarptautiniame lygmenyje, siūloma bendrą politiką įgyvendinti per konkrečius projektus (infrastruktūros, turizmo rinkodaros) ir konkrečius veiksmus, tokiu būdu įtraukiant vietinį turizmo valdymo lygmenį į sprendimų priėmimą ir vykdomos politikos įgyvendinimą.

2. Siekiant *horizontalios sąveikos*, siūloma taikyti įvairias partnerystės ir bendradarbiavimo formas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse: klasterius, asociacijas, susitarimus, sutartis, darbo grupes, komitetus. Vietinės valdžios ir verslo sinergiją būtų galima paskatinti, kuriant naujas ES struktūrinių fondų priemones 2014-2020 m., pagal kurias turizmo projektai būtų remiami tik esant viešajai ir privačiajai partnerystei tarp valdžios ir verslo.

3. Tobulinant Lietuvos turizmo valdymą, būtina padidinti *sinergijos suvokimą* ir pagerinti vertikalų bei horizontalų koordinavimą, kurį galima pasiekti kuriant ilgalaikę Lietuvos turizmo strategiją, įtraukiant nacionalinio lygmens (10 ministerijų), vietinio lygmens (didelio turistinio potencialo savivaldybių administracijos) institucijas bei turizmo verslą. Šios strategijos įgyvendinimą galėtų koordinuoti Turizmo taryba, tačiau ji turėtų būti papildyta dalyviais iš strategijos įgyvendinime dalyvaujančių institucijų atstovų. Krizių valdymo komitete siūloma suvaldyti krizines situacijas, kurios susiformuoja dėl augančio neigiamo turizmo poveikio ir globalinių iššūkių, tokių kaip klimato kaita, stichinės nelaimės, globalinės epidemijos, terorizmo išpuoliai ir kt., ir koordinuoti skirtingų institucijų veiksmus, užtikrinti saugumą ir informacijos prieinamumą visuomenei. Taip pat būtina atnaujinti ir koordinuoti Lietuvos įvaizdžio strategijos parengimą bei įgyvendinimą per Lietuvos įvaizdžio komisiją, nes nevaldoma komunikacija gali formuoti neigiamą įvaizdį apie Lietuvą, kuris yra vienas iš svarbiausių veiksnių skatinant tarptautinį turizmą, didinant Lietuvos žinomumą bei turizmo konkurencingumą.

Ūkio ministerijai, Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos:

4. Perspektyvinių Lietuvos turizmo kryptių (*žaliojo, verslo turizmas, kultūrinis ir pramogų turizmas, sveikatos turizmas, miestų turizmas*) iki 2020 m. formavimas turėtų būti paremtas darnaus formavimo principais. Pateikiamos šios svarbiausios turizmo plėtros tobulinimo kryptys:

- Turizmo politikos ilgalaikis planavimas, nuoseklumas ir politinio konteksto minimizavimas per skaidrumo, atskaitomybės ir pasitikėjimo didinimą.

- Turizmo pasiūlos formavimas atsižvelgiant į paklausą, o ne atvirkščiai, t. y. investicijos į didžiausio ir vidutinio turistinio potencialo teritorijas, kuriose didžiausi turistų srautai, kompleksiško užtikrinimas per investicijų tęstinumą, regioninį bendradarbiavimą, viešąją ir privačią partnerystę (per klasterius) bei įgyvendinant „stambius“ projektus.

- Siekiant didinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą ir paslaugų kokybę, svarbu siūlyti ir plėtoti naujus, unikalius turizmo maršrutus ir produktus, kurie prisidėtų prie Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo didinimo.

- 2014-2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų paramos priemonės turizmui pirmaisiai siūloma nukreipti į turizmo rinkodaros priemonių finansavimą, siekiant padidinti turistų srautus iš kaimyninių šalių, Skandinavijos šalių, potencialių turizmo rinkų (pvz. Ukraina, Izraelis) ir tolimųjų rinkų, prisistatant kartu su Latvija ir Estija, nes Lietuva šiose rinkose iki šiol yra mažai žinoma šalis. Perspektyviausios turizmo rinkodaros prie-

monės susijusios su efektyvia komunikacija socialiniuose tinkluose, mobiliųjų aplikacijų diegimu, kitų e-rinkodaros priemonių įgyvendinimu mažinant tradicinių rinkodaros priemonių apimtį (spaudiniai, dalyvavimas mugėse, parodose, žurnalistų turai, verslo misijos kelionių organizatoriams ir agentūroms, renginiai, kt.).

*Savivaldybėms:*

5. Planuojant turizmo plėtrą Lietuvos savivaldybėse, siūloma turizmo projektus orientuoti į turizmo paklausą ir juos įgyvendinti kartu su privačiu sektoriumi. Taip pat siekiant padidinti rajono turistinį patrauklumą, rekomenduojama įgyvendinti bendrus projektus (turizmo infrastruktūros, turizmo rinkodaros) su kaimyninėmis savivaldybėmis tokiu būdu plečiant siūlomų paslaugų pasiūlą ir stiprinant regioninę bendradarbiavimą.

6. Daugelio Lietuvos TIC svetainės vadybinės funkcijos yra silpnai išreikštos, todėl siūloma stiprinti nacionalinio lygmens interneto svetainę [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), kuri dalinai galėtų kompensuoti savivaldybių internetinės rinkodaros trūkumus. Siekiant gerinti e-rinkodaros gebėjimus Lietuvos savivaldybėse, tikslinga organizuoti mokymus ir 2014-2020 m. laikotarpiu numatyti ES paramos priemones savivaldybių darbuotojų, dirbančių turizmo srityje, gebėjimų stiprinimui.

7. Siekiant efektyvumo nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse siūloma išplėsti e-rinkodaros ir komunikacijos socialiniuose tinkluose pajėgumus, siekiant kuo didesnio vartotojų populiarumo, tam mažinant išlaidas tradicinės rinkodaros priemonėms (dalyvavimui parodose, spaudiniams, verslo misijoms). Komunikacijos socialiniuose tinkluose galimybes siūloma išplėsti pritaikant savanorystės ar stažuočių programas su aukštosiomis mokyklomis, kitomis ugdymo įstaigomis, įtraukiant bendruomenės narius.

## TYRIMO RIBOTUMŲ VERTINIMAS IR TOLIMESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS

Suformulavus išvadas išryškėja tyrimo ribotumai ir trūkumai, su kuriais susiduria daugelis tyrėjų taikydami įvairius tyrimo metodus. Kaip teigia Kardelis (2007). „visiško validumo neįmanoma pasiekti dėl metodologijos kompetencijų stokos, kyla praktinių duomenų rinkimo problemų, pritrūksta išvalgumo, laiko ar finansiniai ištekliai neleidžia geriau pagrįsti išvadų“, todėl įvertinus atlikto tyrimo ribotumą, pasiūlytos tolimesnių tyrimų kryptys.

Tyrimo ribotumai gali būti susiję su tuo, kad empiriniame tyrime (individualiajame interviu ir grupinėje diskusijoje) apklausti tik tiesiogiai turizmo valdyme dalyvaujantys ekspertai – savivaldybių darbuotojai, atsakingi už turizmo veiklos planavimą bei nacionalinio lygmens viešojo ir privataus sektorių ekspertai, tiesiogiai dalyvaujantys turizmo veikloje. Atsižvelgiant į tai, kad apklausoje ir diskusijoje nebuvo įtraukti kitų susijusių institucijų atstovai – negauta empirinių duomenų (nuomonių, patirčių) iš kitų ministerijų ir organizacijų, netiesiogiai dalyvaujančių turizmo valdyme. Tai galėjo padaryti įtaką gautų tyrimo rezultatų šališkumui, kai kritikuojama nedalyvaujanti pusė (kitos ministerijos, LRV), o pozityviai kalbama apie dalyvaujančias puses.

Atsižvelgiant į tai, tolimesnių tyrimų kryptis galėtų būti susijusi su turizmu kaip kompleksinio reiškinių tyrimais, įtraukiant ir kitas, netiesiogiai turizmo valdyme dalyvaujančias institucijas, kurios minimos strateginiuose turizmo planavimo dokumentuose (Kultūros, Susisiekimo, Aplinkos, Vidaus reikalų, Užsienio reikalų, Sveikatos apsaugos ministerijos, kt.), bei turizmo problematiką regioniniame turizmo valdymo lygmenyje, kuris disertacijoje nebuvo detaliam analizuotas.

Turizmo valdymo principai, tokie, kaip atskaitomybė, skaidrumas, efektyvumas, ilgalaikis planavimas bendradarbiavimas ir partnerystė, darnus vystymas yra vertybinio pobūdžio, todėl galimi kokybiniai tyrimai, siekiant įvertinti turizmo politikos procese dalyvaujančių suinteresuotų pusių vertybines nuostatas ir požiūrius.

Kita tyrimų kryptis gali būti vykdoma, siekiant analizuoti turistų motyvaciją keliauti Lietuvoje, kur būtų derinamos kiekybinių ir kokybinių tyrimų strategijos, nes empiriniame tyrime turistas, kaip vienas turizmo sistemos elementų, nebuvo detaliam analizuotas. Tokių tyrimų pagrindu galima būtų atskleisti turistų lūkesčius ir keliavimo į Lietuvą motyvus, kurie galėtų būti turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo priemonių formavimo pagrindu nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse. Kitaip tariant, būtų analizuojamas ir vertinamas turizmo pasiūlos formavimas turizmo paklausos požiūriu, kas dažnu atveju nėra iki šiol daroma.

Lietuva iki šiol mažai žinoma kaip turizmui patraukli šalis, nėra šalies įvaizdžio strategijos, tačiau turistų srautai pastaraisiais metais auga, o žinomumo apie šalį didinimas ir palankaus įvaizdžio formavimas yra svarbiausias Lietuvos turizmo rinkodaros uždavinys. Pastaraisiais metais panašūs tyrimai nacionaliniame lygmenyje nebuvo atliekami, todėl nėra duomenų kaip keičiasi Lietuvos įvaizdis, ar pagerėjo žinomumas, turistų pasitenkinimas Lietuvos turizmo paslaugomis. Paskutiniai daryti tyrimai šioje srityje buvo atlikti 2006 m., įgyvendinant Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklų sukūrimo projektą. Todėl dar viena tyrimų kryptis galėtų apimti Lietuvos patrauklumo turizmui analizę bei žinomumo vertinimą, socialinių tinklų įtaką kelionės pasirinkimui ir Lietuvos ar atskirų regionų, turistinių vietovių galimybes efektyviai komunikuoti socialinėje erdvėje.

## LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Ahmed, A. (2010). Measuring return on investment of tourism marketing. A review of Sixteen State Tourism Offices. Explore Minnesota Tourism. Prieiga per internetą: www.tourism.umn.edu
2. Akehurst, G., Bland, N., Nevin, M. (1993). Tourism policines in the European Community member states. *International Journal of Hospitality Management*, 12(1), p. 33–66.
3. Anastasiadou, C. (2008). Tourism interest groups in the EU policy arena: characteristics, relationships and challenges. *Current Issues in Tourism*, 11(1), 24–62.
4. Anastasiadou, C. (2008a). Stakeholder Perspectives on the European Union Tourism Policy Framework and Their Preferences on the Type of Involvement. *International Journal of Tourism Research*, 10, p. 221–235.
5. Anastasiadou, C., de Sausmarez, N. (2006). The role of regional trading blocs in the development and management of tourism: An analysis of the European Union and the Association of South East Asian Nations. *International Journal of Tourism Research*, 8(5), p. 317–332.
6. Andersson, T., Schwaag–Serger, S., Sorvik, J., Hansson, E. (2004). The Cluster Policies Whitebook. – Sweden: IKED.
7. Andriotis, K. (2002). Local Authorities in Crete and the Development of Tourism. *Journal of Tourism Studies*, 13 (2), p. 53-62.
8. Arimavičiūtė, M. (2004). Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 25–36.
9. Arimavičiūtė, M. (2012). Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (2), 272-286.
10. Armaitienė, A., Bertužytė, R. (2011). Tourism policy in Lithuania: permanent transition. In: C. Costa, E. Panyik, D. Buhalis (eds). *European Tourims Planning and Organization Systems*, vol. 2.
11. Armaitienė A., Lukšaitienė A., Grecevičius P., Kalėdaitė V., Ligeikienė R. A. (2009). Aiškinamasis turizmo terminų žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, p. 167.
12. Armaitienė A., Zacharčenko L. (2012). Regioninė turizmo politika Lietuvoje. *Tiltai*, 2 (59), p. 47-56.
13. Ashworth, G. J. (1992). Planning for sustainable tourism: a review article. *Town Planning Review*. 63 (3), p. 325-329.
14. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, p. 25-34.
15. Babaravičius, J., Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 52-62.
16. Baležentis, A. (2008). Organizacijų interneto svetainių vertinimo metodikos inovaciniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 15(4), 14-18.
17. Baležentis, A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, p. 72-78.

18. Baležentis, A., Paulauskienė, L. (2012). Ekologinio turizmo vystymas – nuo skatinimo iki darnumo. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2 (31), p. 15-25.
19. Baležentis, T., Kriščiukaitienė, I., Baležentis, A., Garland, R. (2012). Rural tourism development in Lithuania (2003-2010) – A quantitative analysis. *Tourism Management Perspectives*. 2-3. p. 1-6.
20. Balkienė, K., Jagminas, J. (2010). Užuomina viešajai politikai: inovatyvi antreprenerystė. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, p. 32-46.
21. Beaumont, N., Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (1), p. 7-28.
22. Bell, S. (2004) „Appropriate” policy knowledge, and institutional and governance implications. *Australian Journal of Public Administration*, 63 (1), p. 22-28.
23. Beunders, N. (2000). A Sustainable Future for PAN Parks Regions. Celine Uithol: NHTV Breda.
24. Bieger, T. (2005). Management von Destinationen. Oldenbourg: Verlag, p. 365.
25. Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (2), p. 314-330.
26. Bill Bramwell, B., Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), p. 392-415.
27. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydyūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovelis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, p. 304.
28. Bivainienė, L., Dauginaitė, Ž. (2008). Internetinio marketingo elementų analizė Lietuvos turizmo informacijos centrų pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(13), 41-47.
29. Borzel, T. A. (1998). Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, 76 (2), p. 253-273.
30. Bramwell, B. (1991). Sustainability and Rural Tourism Policy in Britain. *Tourism Recreation Research*. 16 (2), p. 49-51.
31. Bramwell, B., & Lane, B. (2005). Editorial: Sustainable tourism research and the importance of societal and social science trends. *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (1), p. 1-3.
32. Bramwell, B., & Lane, B. (2008). Editorial: Priorities in sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 16 (1), p. 1-5.
33. Bramwell, B., & Pomfret, G. (2007). Planning for lake and lake shore tourism: Complexity, coordination and adaptation. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18 (1), p. 43-66.
34. Bramwell, B., Lane, B. (2009). Editorial: Economic cycles, times of change and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 17, 1-4.
35. Bruyn, C., (2011). Guidelines for the Implementation of Tourism Governance. *International tourism forum: Tourism and Science Bridging Theory and Practice*. Algarve: UNWTO Knowledge Network and University of Algarve.
36. Buhalis, D. (2000). Marketing competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
37. Burns, P. M., Sancho, M. M. (2003). Local perceptions of tourism planning: the case of Ceullar, Spain. *Tourism Management*, 24, 331-339.

38. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), p. 1-12.
39. Butler, R. W. (1989). Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse? *World Leisure and Recreation*. Winter, p. 9-17.
40. Carson, D., Beattie, S. & Gove, B. (2003). Tourism Management Capacity of Local Government: An analysis of Victorian Local Government. Paper presented to CAUTHE, Coffs Harbour.
41. Chobanyan, A., Emblemavåg, J. (2005). Drucker on government, politics, economics and society. *Foresight*, 7 (5), p. 42 – 55
42. Cohen, E. (2002). Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10, p. 267-276.
43. Cole, S. (2012). Synergy and congestion in the tourist destination life cycle. *Tourism Management*, 33, p. 1128-1140.
44. Connell, J. (2005). Sea sun sand and surgery. *Tourism Management*, 27, p. 1093-1100
45. Connell, J., Page, S. J., Bentley, T. (2009). Towards sustainable tourism planning in New Zealand: Monitoring local government planning under the Resource Management Act. *Tourism Management*, 30, p. 867-877.
46. Cooper, C., Flecher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., Shepherd, R. (1998). *Tourism: Principles and Practice* (2 ed.). Harlow: Pearson Education Limited, p. 290.
47. Cooper, C., Hall, C. M., (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier.
48. Cox, C., Wray M. (2011). Best Practice Marketing for Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28 (5), p. 524-540.
49. Čiegis, R., Grundey, D., Štreimikienė, D. (2005). Darnaus vystymosi strateginis planavimas: municipaliniai aspektai. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis*, p. 11 (4).
50. Damulienė, A. (2011). Atvykstamasis turizmas Lietuvoje: analizė ir vystymosi tendencijos. *Business Development Business System Economics and Management*, 1, p. 31-40.
51. Dawling, R. K., Fennell, D. A. (2003). *The Context of Ecotourism Policy and Planning*. – USA: CABI Publishing.
52. Deery, M., Jago, L. (2010). Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (1), p. 8-28.
53. Deskin, J., SeEVERS, M. T. (2011). Ate State Expenditure to Promote Tourism Effective? *Journal of Travel Research*, 50(2), 154-170.
54. Dieke, P.U.C. (1998). Regional tourism in Africa. In *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies*, Laws E, Faulkner B, Moscardo G (eds). Routledge: London, p. 29–48.
55. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), p. 9–16.
56. Doornbos, M. (2001). „Good Governance“: The Rise and Decline of a Policy Metaphor? *Journal of Development Studies*, 37(6), p. 93-108.
57. Downes, J. (2000). EU legislation and the travel industry. *Travel and Tourism Analyst*, 5, p. 49–71.
58. Dredge, D. & Jenkins, J. (2003). Federal-State Relations and Tourism Public Policy, New South Wales, Australia. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), p. 415-443.

59. Dredge, D. (2001). Local Government Tourism Planning and Policy-making in New South Wales: Institutional development and historical legacies. *Current Issues in Tourism*, 4 (2-4), p.355-380.
60. Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, p. 269-280.
61. Dredge, D., & Jenkins, J. (Eds.). (2007). *Tourism planning and policy*. Brisbane: Wiley.
62. Dredge, D., & Thomas, P. (2009). Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 17 (2), p. 249-267.
63. Dredge, D., Jenkins, J. (Eds.). (2007). *Tourism planning and policy*. – Brisbane: Wiley.
64. Dredge, D., Macbeth, J., Carson, D., Beaumont, N., Jeremy, Northcote, J. and Richards F. (2006). *Achieving sustainable local tourism management*. ISBN: 1920965025. STCRC: Australia, p. 52.
65. Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge, p. 182.
66. Drumm, A., Moore, A. (2005). *Ecotourism Development. A manual for conservation planners and managers. Vol 1. Introduction to ecotourism planning*. – USA: The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.
67. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, p. 139-51.
68. Edwards, M. (2002). Public sector governance: Future issues for Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 61(2), p. 51-61.
69. Elliott, J. (1997). *Tourism politics and public sector management*. London and New York (N.Y.): Routledge, Taylor & Francis Group.
70. Fabricius, M., Carter, R. Stanford, d. (2007). *A practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
71. Farrell, B. and Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31, p. 274-235.
72. Farrell, B. H., McLellan, R. W. (1987). Tourism and physical environment research. *Annals of Tourism Research*, 14 (1), p. 1-16.
73. Fennell, D. A. (1999). *Ecotourism: an Introduction*. – London: Routledge.
74. Fennell, D. A., Eagles, P. F. J. (1990). Ecotourism in Costa Rica: A conceptual framework. *Parks and Recreation Assoc.*, 8 (1), p. 23-34.
75. Gartner, W. C. (1996). *Tourism development: principles, processes, and policies*. – New York (N. Y.): John Wiley.
76. Gartner, W.C. (1996). *Tourism development: principles, processes, and policies*. New York (N. Y.): John Wiley.
77. Getz, D. (1986). Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. *Tourism Management*, p. 21-32.
78. Getz, D. (1987). *Tourism planning and research: traditions, models and future*. The Australian Travel Research Workshop. – Bunbury: Western Australia.
79. Getz, D. (1987). *Tourism planning and research: traditions, models and future*. The Australian Travel Research Workshop. Bunbury: Western Australia.
80. Getz, D., Jamal, T.B. (1994). The Environment-Community Symbiosis: A Case for Collaborative Tourism Planning. *Journal of Sustainable Tourism*, 2, p. 152-173.

81. Ghimire, K. B. (2001). Regional tourism and south-south economic cooperation. *The Geographical Journal*, 167(2), p. 99–110.
82. Glasson, J., Godfrey, K. & Goodey, B. (1995). *Towards Visitor Impact Management: Visitor Impacts, Carrying Capacity and Management Responses in Europe's Historic Towns and Cities*. – England: Avebury.
83. Glover, V., Dalton, H. (2005). Assessment guidance for Edexcel GCE in Travel and Tourism – Unit 3: Destination Europe. Issue 1, September 2005, p. 357.
84. Gražulis, V., Žuromskaitė, B. (2011). Lietuvos kaimas: ar turistui pakanka motyvų jį rinktis? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(24), p. 135-147.
85. Greenwood, J. (1993). Business interest groups in tourism governance. *Tourism Management*, 14(5), p. 335–48.
86. Greenwood, J. (2003). *Interest Representation in the European Union*. Palgrave Macmillan: New York.
87. Haywood, K. M. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*, 9 (2), p. 105-118.
88. Hall, C. M. (1994). *Tourism and Politics Policy, Power and Place*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
89. Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), p. 274–289.
90. Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Prentice Hall.
91. Hall, C. M. (2007). Tourism and regional competitiveness. In Tribe J (ed). *Advances in tourism research: new directions, challenges and applications*. Oxford: Elsevier, p. 217-230.
92. Halles C. (2001). *Managing Through Organisation*, 2 and edition. London: Thomson Learning Business Press.
93. Hardy, A., Beeton, R., Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concepts and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10, p. 475-496.
94. Hardy, A., Beeton, R.J.S., & Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10 (6), p. 475-496.
95. Healey, P. (1998). Building Institutional Capacity Through Collaborative Approaches to Urban Planning. *Environment and Planning A*, 30, p.1531-1546.
96. Hetzer, N. D. (1965). Environment, tourism, culture. *LINKS* (July). *Ecosphere*. Vol. 1. No. 2.
97. Holden, A. (2003). In Need of New Environmental Ethics for Tourism? *Annals of Tourism Research*, 30, p. 94-108.
98. Honey, M. (1999). *Ecotourism and Sustainable Development. Who Owns Paradise? – Washington: Island Press*.
99. Huang, L., Yung, C. Y., & Yang, E. (2011). How do travel agencies obtain a competitive advantage?: Through a travel blog marketing channel. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), p. 139–149.
100. Hunziger, W. (1986). *Social Tourism, its nature and problems*. Geneva: Aliance International.

101. International Union of Official Travel Organizations. (1974). The role of the state in tourism. *Annals of tourism research*, 1 (3), p. 66-72.
102. Yang J, Ryan C, Zhang L. (2012). The Use of Questionnaire in Chinese Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, 39 (3), p. 1690-1693.
103. Yang, J., Ryan, C., Zhang, L. (2013). Social conflict in communities impacted by tourism. *Tourism Management*, 35, p. 82-93.
104. Jafari, J. (2001). The Scientification of Tourism. *Hosts and Guests Revisited: Tourism Issues of the 21st Century*, Cognizant Communications, Elmsford. p. 28-41.
105. Jagminas, J., Paulauskienė, L. (2011). Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), p. 90-100.
106. Jeffries, D. (2001). Governments and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
107. Jeffries, D. (2002). The European Union and European tourism: in search of a policy. *Travel and Tourism Analyst*, 7, p. 1-23.
108. Jucevičius, R. (2008). Klasterių ABC: Klasterių kompetencijos tikslas. Prieiga per internetą: [www.kkt.lt](http://www.kkt.lt)
109. Jucevičius, R. (2009). Klasterių vadovas. – Vilnius.
110. Zigmas Kairaitis (2012). Nuo sinergizacijos iki sinergetikos: J. Vabalio-Gudaičio sąveikos pedagogikos žymės ir linkmės. *Logos*, Nr. 72, p. 90-98.
111. Kamarulzaman, A., Mariati, N. (2008). Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. *Review of Policy Research*, 25(4), 254-271.
112. Kanišauskas, S. (2008). Sinergetinio pasaulėvaizdžio kontūrai: filosofiniai ir moksliniai aspektai). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. p. 448.
113. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Kaunas: Judex. p. 400.
114. Kariel, H. G. (1989). Tourism and development: perplexity or panacea. *Journal of Travel Research*, 28, p. 2-6.
115. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). Marketing for hospitality and tourism. (4th Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
116. Krippendorf, J. (1982). Towards new tourism policies: the importance of environmental and socio-cultural factors. *Tourism Management*, 3 (3), p. 135-148.
117. Kučinskienė, M., Mačerinskienė, A. (2012). Improving Lithuanian Governance Role In Strategic Decision Making In Tourism. *Public Administration*, 3 (35), p. 61-71.
118. Labanauskaitė, D. (2011). Atvykstamojo turizmo įtakos regionų ekonominiam augimui vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25), p. 154-162.
119. Leung, D., Law, R., & Lee, H. A. (2011). The perceived destination image of Hong Kong on Ctrip.com. *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 124-140.
120. Leung, D., Law, R., Hoof van H., Buhalis, D. (2013). Social Media in tourism and hospitality: a literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, 3-22.
121. Lickorish, L. J., Jenkins, C. L. (1997). An Introduction to Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
122. Lickorish, L.J. (1991). Developing a single European tourism policy. *Tourism Management* 12(3), p. 178-184.

123. Ligeikienė R., Urbanskienė R. (1999). Turizmo poveikis ir jo įtakos lygių charakteristikos. *Aktualijos ir metodologija: tarptautinių konferencijų pranešimų medžiaga. Ekonomika ir vadyba*. – Kaunas: Technologija.
124. Ligeikienė, A. R. (2003). Turizmo plėtra ir valdymas (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
125. Macbeth, J. (2005). Towards an ethics platform for tourism. *Annals of Tourism Research*, 32 (4), p. 962-984.
126. Macbeth, J., Carson, D. & Northcote, J. (2005). Social capital, tourism and regional development: SPCC as a basis for innovation and sustainability. *Current Issues in Tourism*, 7, p. 502-522.
127. Mayring, Ph. (2001). Qualitative Content analysis. *Qualitative Social Research*, 2(1), p. 1-10.
128. McDonald, J., R. (2009): Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 17 (4), p. 455-471.
129. McIntosh, A. J. (2004). Tourists' appreciation of Maori culture in New Zealand. *Tourism Management*, 25(1), p. 1-15.
130. Melnikas, B. (2011). Darni plėtra globalių transformacijų sąlygomis: šiuolaikiniai iššūkiai. *Darna vystymosi strategija ir praktika: mokslo darbai. Sustainable development strategy and practice: research papers*, 1(5), p. 4-26.
131. Mill, R. C., Morrison, A. M., (1985). The tourism system: An introductory text. New Jersey: Prentice.
132. Mintzberg, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*. 40(3), p. 21-30.
133. Molen, S., Vilyš, M., Damkus, J. (2010). How to build successful public-private partnerships? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (20), p. 106-113.
134. Mose, I. (1998). Sanfter Tourismus im Nationalpark Hohe Tauern. Vechtaer Arbeiten zur Geographic und Regionalwissenschaft. – Vechta: Band.
135. Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78 (3), p. 555-573.
136. Murphy, P. E. (1985). *Tourism: a community approach*. London: Routledge.
137. Murphy, P. E. (2007). Response to review. *Tourism Management*, 28 (3), p. 947-950.
138. Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 (9) p. 935-955.
139. Nerur, S. P., Rasheed, A. A., Natarajan, V. (2007). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3). p. 319-336.
140. Obrazcovas, V., Savas, S. E. (2007). Naujasis viešasis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), p. 189-196.
141. Orams, M. B. (1995). Towards a more desirable form of ecotourism. *Tourism Management*. 1(16), p. 295-311.
142. Orams, M. (1997). The Effectiveness of Environmental Education: Can We Turn Tourists into 'Greenies'? *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, p. 295-306.

143. Page, S. J., & Thorn, K. (2002). Towards sustainable tourism development and planning in New Zealand: the public sector response revisited. *Journal of Sustainable Tourism*, 10 (3), p. 222–238.
144. Palmer, A. (2002). Cooperative marketing associations: An investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 10, p. 135-156.
145. Park, A. Y., Gretzel, U. (2007). Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, 46(1), p. 46-63.
146. Parker, L. D., Philip A. R. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating Contemporary Management. *British Journal of Management*, 16, p. 175–194.
147. Parra-Lopez, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutierrez-Tano, D., & Dkáz-Armas, R. (2011). Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips. *Computers in Human Behavior*, 27(2), p. 640–654.
148. Pavlovich, K. (2001). The twin landscapes of Waitomo: Tourism networks and sustainability through Landcare. *Journal of Sustainable Tourism*, 9 (6), p. 491-504.
149. Pearce, D. (2001). Tourism, trams and local government policy-making in Christchurch, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 4 (2-4), p. 331-354.
150. Pearce, D. G. (1989). *Tourist Development*. – UK: Harlow.
151. Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), p. 229-252.
152. Provan, K., & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), p. 414-423.
153. Puškorius, S. (2002). 3E koncepcija. *Viešojo politika ir administravimas*, 3, p. 31-38.
154. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešojo politika ir administravimas*, 20, p. 24-31.
155. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*. 32, p. 7-18.
156. Ramanauskas, J., Gargasas A., Ramanauskienė, J. (2010). Оценка инноваций в бизнес проектах (Innovation assesment in business projects). *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 21 (2), p. 109–116.
157. Resolution on Strengthening Good Governance in Local Self-Government. (2012). *International Scientific – Practical Conference Good Governance in Local Self-government: European and National Tendencies*, October 12-13, 2012, Šiauliai University, Lithuania.
158. Ryan, C., Zhang, C., & Zeng, D. (2011). The impacts of tourism at a UNESCO heritage site in China e a need for meta-narrative? The case of the Kaiping Dialou. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), p. 747-765.
159. Robinson, M. (1999). Cultural conflicts in tourism: inevitability and inequality. In M. Robinson, & P. Boniface (Eds.). *Tourism and cultural conflicts*. Oxford, England: CABI Publishing, p. 1-32.
160. Robson, C. (2004). *Real World Research*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Blackwell Science.
161. Scott, N., Cooper, C., Baggio, R. (2008). Destination Networks: Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35 (1), p. 169-188.
162. Shepherd, R. J. (2011). Historicity, fieldwork, and the allure of the post-modern: a reply to Ryan and Gu. *Tourism Management*, 32(1), p. 187-190.

163. Shortt, G., Attitudes of tourism planners: implications for human resource development, *Tourism Management* 1994, 15(6), p. 444-450.
164. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), p. 90-100.
165. Smith, G., Pizam, A. (1998). NAFTA and tourism development policy in North America. In *Embracing Change in Tourism Development: International Case Studies*, Laws E, Faulkner B, Moscardo G (eds). Routledge: London, p. 7–28.
166. Stalgienė, A. (2010). Klasterių vystymosi barjerai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5 (24), p. 155-165.
167. Stankov, U., Lazic, L., & Dragicevic, V. (2010). The extent of use of basic Facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe. *European Journal of Tourism Research*, 3(2), p. 105–113.
168. Stevenson, N., Airey, D., Miller, G. (2008). Tourism policy making: The Policymakers' Perspectives. *Annals of tourism research*, 35 (3), p. 732–750.
169. Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (22), p. 108-113.
170. Šileika, A., Šimulienė, R. (2011). Europos Sąjungos struktūrinių fondų panaudojimo Lietuvos regionuose 2005-2009 metais socialinė-ekonominė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (21), p. 70-84.
171. Teye, V.B. (2000). Regional cooperation and tourism development in Africa. In *The Political Economy of Tourism Development in Africa*, Dieke, P.U.C. (ed.). Cognizant Communications Corporation: Elmsford, NY, p. 217–227.
172. Teo, P. (2002). Striking a Balance for Sustainable Tourism: Implications for the Discourse on Globalisation. *Journal of Sustainable Tourism*, 10, p. 459-474.
173. Thomas, H. & Thomas, R. (1998). *The implications for Tourism of Shifts in British Local Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.*
174. Timothy, D.J. (2001). *Tourism and Political Boundaries*. Routledge: London.
175. Timothy, D.J. (2003). Supranational alliances and tourism: insights from ASEAN and SAARC. *Current Issues in Tourism*, 6(3), p. 250–266.
176. Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20 (4), p. 367-378.
177. Tyler, R., & Dinan, C. (2001). The role of interest groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*, 4 (2-4), p. 201-252.
178. Toops, S. (1992). Tourism in Xinjiang, China. *Journal of Cultural Geography*, 12(2), p.19-34.
179. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 12 (1), p. 175-182.
180. Walker, A. (2004). Understanding social capital within community government policy networks. *Social Policy Journal of New Zealand*, 22, July, p. 1-18.
181. Wallis, J., Dollery B. (2002). Policy leadership styles and the process of paradigmatic policy change: three propositions. *Economics Discussion Papers No. 0203*, University of Otago, Dunedin.
182. Wang, H., Yang, Z.-P., Chen, L., Yang, J.-J., & Li, R. (2010). Minority community participation in tourism: a case of Kanas Tuva villages in Xinjiang, China. *Tourism Management*, 31(6), p. 759-764.

183. Wanhill, S. (1997). Peripheral area tourism: a European perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, p. 47–70.
184. Weaver, D. B. (1998). *The Encyclopedia of Ecotourism*. – Australia: CABI Publishing.
185. Weiss, C., H. (2006). *Vertinimas. Programų ir veiklos krypčių vertinimo metodai*. Vilnius: Homo Liber.
186. Wheeler, B. (1991). Tourism's Troubled Times: responsible tourism is not the answer. *Tourism Management*, 12, p. 91-96.
187. White, L. (2001). Effective governance through complexity thinking and management science. *Systems Research and Behavioural Science Systems Research*, 18, p. 241-257.
188. Worthington, A. C. & Dollery, B. E. (2002). An Analysis of Recent Trends in Australian Local Government. *The International Journal of Public Sector Management*, 15 (6), p. 496-515.
189. Židonis, Ž. (2008). Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neproduktyvi ir destruktvyi antreprenerystė. *Viešojo politika ir administravimas*, 26, p. 9–16.
190. Žilinskas, V. J. (2011). Turizmo sociokultūrinio poveikio aktualijos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), p. 271-279.
191. Žilinskas, V. J., Skrodenienė, L. (2008). Turizmo plėtros valdymas regione. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 13 (2), p. 224-232.
192. Žydžiūnaitė, V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu: monografija. Kaunas: Judex.
193. Косолапов, А. Б. (2005). Теория и практика экологического туризма: учебное пособие. – Москва: КноРус.
194. Панов, И. Н. (2003). Экологический туризм и его роль в устойчивом развитии территорий. Теория и практика международного туризма. – Москва: КноРус.

### **Dokumentai:**

198. 2012 metų Vilniaus miesto lankytojų apklausos ataskaita. (2013). Vilniaus miesto savivaldybės administracijos užsakymu atliko Rinkos tyrimų įmonė „Eurotela“.
199. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. Valstybės žinios. 2012, Nr. Nr. 144-7430.
200. A Framework for the Evaluation of Tourism Policies and Programmes: Final Report. (2011). Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD.
201. Apie asociaciją. Lietuvos turizmo rūmai. Prieiga per internetą: [http://www.turizmorumai.lt/?page\\_id=240](http://www.turizmorumai.lt/?page_id=240)
202. Attitudes of Europeans towards Tourism (2012). European Commission. Flash Eurobarometer, March 2012. – Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_334\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_334_en.pdf)
203. Biržų turizmo klasteris. (2012). Prieiga per internetą: <http://www.klaster.lt/lt/straipsniai/musukolegos/birzu-turizmo-klasteris>
204. Calypso Study on Social Tourism Lithuania 2010. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/2010/index\\_en.htm#h2-2](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/2010/index_en.htm#h2-2).
205. China – the new number one tourism source market in the world. (2013). UNWTO Press Release, Apr 13, 2013. Prieiga per internetą: <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-04-04/china-new-number-one-tourism-source-market-world>

206. Darnaus ir atsakingo turizmo gairės (2010). Viešojoji įstaiga „Baltijos turizmo institutas. – <http://www.kultur.lt/?id=1306>
207. Eurobarometer Surveys 2009. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00039&plugin=1>.
208. Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe (2010). Commision Communication – [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_en.pdf).
209. Facebook Statistics by Country. (2013). Prieiga per internetą: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>
210. Global Sustainable Tourism Criteria. (2010). Global Sustainable Tourism Council– [www.sustainabletourismcriteria.org](http://www.sustainabletourismcriteria.org) [2012 05].
211. Good Governance Guide: The Principles of Good Governance within Local Government. (2004). Good Governance Advisory Group Melbourne, Victoria.
212. Governance for Sustainable Tourism Development. (2011). UNWTO, Universidade do Algarve/UNWTO, Algarve, Portugal.
213. Innovation and Growth in Tourism. (2006). OECD Publishing, doi:10.1787/9789264025028-en.
214. Jono Pauliaus II piligrimų kelio kūrimo ir jo objektų pritaikymo piligrimų ir turizmo reikmėms 2007–2013 metų programa. (Žin., 2007, Nr. 92-3687).
215. Know the future of travel: The New Vocabulary of Travel and Tourism. (2010). Euro RSCG Worldwide, Vol. 7. Prieiga per internetą: <http://www.thenewconsumer.com/2010/08/01/the-new-vocabulary-of-travel-and-tourism/>.
216. Komunikatas. Europa 2020 m.: Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. (2010). Europos Komisija. – <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF> [2012 05].
217. Lietuvos bankas. (2013). Lietuvos mokėjimų balansas: kelionių kreditas ir debetas, 2008–2012 m. Prieiga per internetą:
218. Lietuvos Medicinos turizmo klasteris. (2013). VšĮ „Versli Lietuva“.
219. Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analizė ir rekomendacijos. (2012). Ūkio ministerija.
220. Lietuvos mokslo taryba. Lietuvos mokslo tarybos patvirtintos tarptautinės duomenų bazės. 2005 m. gruodžio 19 d. nutarimas Nr. VI–24, 2006 m. balandžio 24 d. nutarimas Nr. VI – 30.
221. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012-05-30, Nr. 61-3050.
222. Lietuvos pristatymo užsienyje komunikacijos vadovas. (2012). Ministro Pirmininko tarnyba. Prieiga per internetą: <http://lrvt.lt/lt/veikla/lietuvos-komunikacijos-vadovas/>
223. Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 35-1271; 2013, Nr. 101-4978
224. Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1993, Nr. 63-1188.
225. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 85-4138.
226. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 m. programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 149-7630.
227. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 29-1406.

228. Lietuvos statistikos departamentas. (2012). Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistoju-  
sių turistų skaičius 2007-2012 m. tūkst. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1600>.
229. Lietuvos statistikos departamentas (2013). Apgyvendinta turistų. Požymiai: apgyvendini-  
mo įstaigos tipas, administracinė teritorija ir mėnuo prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366>
230. Lietuvos statistikos departamentas. (2012). Lietuvos viešbučių užimtumas 2011-2012 m.,  
proc. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1600>.
231. Lietuvos statistikos departamentas. (2012). Turistų kelionių iš užsienio pasiskirstymas  
į Lietuvą pagal tikslą, proc. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1600>.
232. Lietuvos statistikos departamentas. (2013). Apgyvendinimo įstaigų statistika pagal užsienio  
svečių skaičių. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1600>.
233. Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo kiekybinio tyrimo ataskaita. Prieiga  
per internetą: [http://www.tourism.lt/LT\\_Ivaizdis\\_KIEK\\_Ataskaita.pdf](http://www.tourism.lt/LT_Ivaizdis_KIEK_Ataskaita.pdf)
234. Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo kokybinio tyrimo ataskaita. Prieiga  
per internetą: [http://www.tourism.lt/LT\\_Ivaizdis\\_KOK\\_Ataskaita.pdf](http://www.tourism.lt/LT_Ivaizdis_KOK_Ataskaita.pdf)
235. Lietuvos turizmo komunikacijos ir rinkodaros socialiniuose tinklalapiuose strategija.  
(2012). Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Prieiga per internetą:  
<http://www.tourism.lt/moksliniu-tyrimu-ir-galimybiu-studijos/>
236. Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo, nustatant didžiausias turistinės traukos vietas  
ir jų panaudojimo prioritetus, studija. (2012). Valstybinis turizmo departamentas prie  
Ūkio ministerijos. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/moksliniu-tyrimu-ir-galimybiu-studijos/>
237. Linking Regions and Central Governments: Contracts for Regional Development. (2007).  
OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264008755-en.
238. Making tourism more sustainable. A guide for policy makers. (2005). United Nations  
World Tourism Organization. United Nations Environment Programme. – <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DITx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf> [2012 05].
239. Measuring the Success of Marketing Activities. (2013). Ministry of Jobs, Tourism and  
Skills Training. Prieiga per internetą: [http://www.jtst.gov.bc.ca/industryresources/monitoring\\_evaluation/measuring\\_success.htm](http://www.jtst.gov.bc.ca/industryresources/monitoring_evaluation/measuring_success.htm)
240. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 89-4029.
241. Nacionalinė turizmo plėtros 2010–2013 metų programa. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 88-  
4636
242. National sustainable tourism indicators. Getting it right: Monitoring progress towards  
sustainable tourism in England. (2005). Department for Culture, Media and Sport  
Tourism Division – London: Department for Culture, Media and Sport Tourism Division.
243. New Forms of Governance for Economic Development, Local Economic and Employment  
Development. (2004), OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264015326-en.
244. New Paradigm for International Tourism Policy. (2008). Tourism in OECD Countries  
2008: Trends and Policies, OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264039773-en.
245. Rio Declaration on Environment and Development. (1992). United Nations. UN General  
Assembly Resolution. Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. – Prieiga per internetą: <http://www>.

- unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163 [2012 05].
246. Strateginio planavimo metodika. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 57-2312; 2010, Nr. 102-5279; 2012, Nr. 827.
  247. Study on the Competitiveness of the EU tourism industry – with specific focus on the accommodation and tour operator & travel agent industries Within the Framework Contract of Sectoral Competitiveness Studies 2009. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=en&item\\_id=3702](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=en&item_id=3702).
  248. Study on the impact of EU policies and the measures undertaken in their framework on tourism (2012). Final Report. Volume 1: Measures prepared for DG Enterprise and Industry, 2012 September.
  249. Tarptautinės sutartys ir susitarimai dėl bendradarbiavimo turizmo srityje. (2013). Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/web/lt/tarptautines\\_sutartys\\_ir\\_sutitarimai\\_del\\_bendradarbiavimo\\_turizmo\\_sriytyje](http://www.ukmin.lt/web/lt/tarptautines_sutartys_ir_sutitarimai_del_bendradarbiavimo_turizmo_sriytyje)
  250. Teisės aktai. (2013). Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/web/lt/turizmas/teises\\_aktai](http://www.ukmin.lt/web/lt/turizmas/teises_aktai)
  251. The Impact of Visa Facilitation on Job Creation in the G20 Economies. (2012). UNWTO, WTTC. Report prepared for the 4th T20 Ministers' Meeting Mexico, 15-16 May, 2012.
  252. The new kinship economy: From travel experiences to travel relationships. (2013). InterContinental Hotels Group (IHG) and the Futures Company. Prieiga per internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CFIQFjAB&url=http%3A%2F%2Flibrary.thegroup.net%2Fihg%2Fclient\\_upload%2Ffile%2FThe\\_new\\_kinship\\_economy.pdf&ei=eX9iUYDMBTB7AaovoD4AQ&usq=AFQjCNGxN3J\\_YTBf3qnCJlbYWlgEWoNoA&sig2=Fw8sZtFMfCsLaTL7yZSVIQ&bvml=bv.44770516,d.ZWU](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CFIQFjAB&url=http%3A%2F%2Flibrary.thegroup.net%2Fihg%2Fclient_upload%2Ffile%2FThe_new_kinship_economy.pdf&ei=eX9iUYDMBTB7AaovoD4AQ&usq=AFQjCNGxN3J_YTBf3qnCJlbYWlgEWoNoA&sig2=Fw8sZtFMfCsLaTL7yZSVIQ&bvml=bv.44770516,d.ZWU)
  253. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum. Prieiga per internetą: <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013>.
  254. Tourism 2020 Vision. Vol. 7. Global Forecasts and Profiles of Market Segments. (2001). United Nations World Tourism Organization.– <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1243/1243-1.pdf> [2012 05].
  255. Tourism and Economic Stimulus – Initial Assessment. (2009). World Tourism Organisation. Prieiga per internetą: [http://www.unwto.org/trc/response/en/pdf/UNWTO\\_TRC\\_Tourism\\_Economic\\_Stimulus\\_Sep.pdf](http://www.unwto.org/trc/response/en/pdf/UNWTO_TRC_Tourism_Economic_Stimulus_Sep.pdf)
  256. Tourism and Local Agenda 21: The role of local authorities in sustainable tourism. (2003). United Nations Environment Programme. United Nations Environment Programme and International Council for Local Environmental Initiatives: Paris and Freiburg.
  257. Tourism Governance in OECD Countries. (2012). OECD Tourism Trends and Policies 2012, p. 44. – Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2012-en>.
  258. Tourism Towards 2030: Global Overview. (2011). UNWTO: Madrid.
  259. Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico. (2011). OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, doi: 10.1787/9789264116238-en.
  260. Turizmo informacijos centrai užsienyje. Prieiga per internetą: [http://www.tourism.lt/informacija/tic/tic\\_sar\\_uzs.php](http://www.tourism.lt/informacija/tic/tic_sar_uzs.php)
  261. Understanding Tourism: Basic Glossary. (2007). UNWTO. Prieiga per internetą: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>.

262. UNWTO World Tourism Barometer (2013). UNWTO, Vol. 13, January 2013. Prieiga per internetą: <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
263. UNWTO. (2012). Decisions taken by the UNWTO Commission for Europe at its fifty-fourth meeting, Batumi, Georgia, 9 May 2012.
264. Valstybinis turizmo departamentas. (2012). Trumpa Lietuvos turizmo apžvalga 2011 m. Prieiga per internetą: [http://www.tourism.lt/turizmo\\_statistika/apzvalgos.php](http://www.tourism.lt/turizmo_statistika/apzvalgos.php)
265. Valstybinis turizmo departamentas. (2013). Trumpa Lietuvos turizmo apžvalga 2012 m. Prieiga per internetą: [http://www.tourism.lt/turizmo\\_statistika/apzvalgos.php](http://www.tourism.lt/turizmo_statistika/apzvalgos.php)
266. Viešbučių rinkos apžvalga. Lietuva. 2012. (2012). Delloite Lietuva, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija.
267. VšĮ Lietuvos konferencijų biuro strategija 2012-2017 m. (2012). VšĮ Lietuvos konferencijų biuras.
268. World Travel and Tourism Council, The Authority on World Travel & Tourism. (2012). Hon Rimantas Zylius, Government of Lithuania, Ministry of Economy, 17 July 2012.

## **PRIEDAI**

## PRIEDŲ SAŲVADAS

1 priedas. Savivaldybių pavadinimai ir kodai.....	163
2 priedas. Ministerijų funkcijos ir įgyvendinamos politikos kryptys, susijusios su turizmo plėtra Lietuvoje, 2013 m. ....	164
3 priedas. Lietuvos prioritetiniai turizmo regionai 2007-2013 m. (Žin., 2010, Nr. 88-4636) .....	166
4 priedas. Ekspertų vertinimo – individualiojo aktyviojo interviu klausimyno pavyzdys.....	167
5 priedas. Ekspertų atsakymų suvestinė „1 klausimas. Ar turizmas yra viena prioritetinių savivaldybėje vystomų krypčių?“ .....	168
6 priedas. Turizmo poveikio vertinimas Lietuvos savivaldybėse, 2012 .....	171
7 priedas. 2007–2013 m. ES paramos projektų atrankos kriterijų tinkamumo vertinimas .....	174
8 priedas. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo suvestinė, 2013 m.....	177
9 priedas. Grupinės diskusijos ekspertų sąrašas .....	180
10 priedas. Grupinės diskusijos sesijos klausimynas.....	181
11 priedas. Grupinės diskusijos kokybinės duomenų analizės rezultatų matrica, sudaryta iš kategorijų ir subkategorijų .....	182

1 PRIEDAS. Savivaldybių pavadinimai ir kodai

Eil. Nr.	Savivaldybės pavadinimas	Savivaldybės kodas	Eil. Nr.	Savivaldybės pavadinimas	Savivaldybės kodas
1	Akmenės rajono	Akm	31	Palangos miesto	Pln
2	Alytaus miesto	Alt (m)	32	Panevėžio miesto	Pnv (m)
3	Alytaus rajono	Alt (r)	33	Panevėžio rajono	Pnv (r)
4	Anykščių rajono	Ank	34	Pasvalio rajono	Psv
5	Birštono	Brš	35	Plungės rajono	Plun
6	Biržų rajono	Brž	36	Prienų rajono	Prn
7	Druskininkų	Drs	37	Radviliškio rajono	Rdv
8	Elektrėnų	Elk	38	Raseinių rajono	Rsn
9	Ignalinos rajono	Ing	39	Rietavo	Rtv
10	Jonavos rajono	Jnv	40	Rokiškio rajono	Rkš
11	Joniškio rajono	Jnk	41	Skuodo rajono	Skd
12	Jurbarko rajono	Jrb	42	Šakių rajono	Šak
13	Kaišiadorių rajono	Kšd	43	Šalčininkų rajono	Šlč
14	Kalvarijos	Klv	44	Šiaulių miesto	Šiau (m)
15	Kauno miesto	Kau (m)	45	Šiaulių rajono	Šiau (r)
16	Kauno rajono	Kau (r)	46	Šilalės rajono	Šila
17	Kazlų Rūdos	Kzr	47	Šilutės rajono	Šilu
18	Kėdainių rajono	Kdn	48	Širvintų rajono	Šrv
19	Kelmės rajono	Klm	49	Švenčionių rajono	Švn
20	Klaipėdos miesto	Klp (m)	50	Tauragės rajono	Trg
21	Klaipėdos rajono	Klp (r)	51	Telšių rajono	Tlš
22	Kretingos rajono	Krt	52	Trakų rajono	Trk
23	Kupiškio rajono	Kpš	53	Ukmergės rajono	Ukm
24	Lazdijų rajono	Lzd	54	Utenos rajono	Utn
25	Marijampolės	Mrj	55	Varėnos rajono	Vrn
26	Mažeikių rajono	Mžk	56	Vilkaviškio rajono	Vlk
27	Molėtų rajono	Mlt	57	Vilniaus miesto	Vln (m)
28	Neringos	Nrg	58	Vilniaus rajono	Vnl (r)
29	Pagėgių	Pgg	59	Visagino	Vsg
30	Pakruojo rajono	Pkr	60	Zarasų rajono	Zrs

2 PRIEDAS. Ministerijų funkcijos ir įgyvendinamos politikos kryptys, susijusios su turizmu plėtra Lietuvoje, 2013 m.

Ministerija	Funkcijos	Formuojamos politikos kryptis
<b>Ūkio ministerija</b> (Žin., 1998, Nr. 67-1957)	<ul style="list-style-type: none"> <li>vykdo strateginį šalies <i>turizmo veiklos planavimą</i>;</li> <li>rengia ir teikia Vyriausybei pasiūlymus dėl valstybinės reikšmės <i>turizmo, rekreacijos ir kurortų, kurortinių teritorijų infrastruktūros projektų įgyvendinimo</i>;</li> <li>teikia Vyriausybei pasiūlymus dėl <i>kurortų ir kurortinių teritorijų plėtos</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizmo planavimas ir kurortų ir kurortinių teritorijų plėtos politika</li> </ul>
<b>Užsienio reikalų ministerija</b> (Žin., 1998, Nr. 85-2378)	<ul style="list-style-type: none"> <li>dalyvauja formuojant ir įgyvendinant Lietuvos Respublikos <i>vizų politiką</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vizų politika</li> </ul>
<b>Susisiekimo ministerija</b> (Žin., 2010-10-23, Nr. 125-6395)	<ul style="list-style-type: none"> <li>nustato <i>keleivių, krovinių, bagažo, pašto vežimo oro, kelių, geležinkelių ir vidaus vandenų transportu sąlygas ir tvarką</i>;</li> <li>organizuoja valstybinių <i>jūrų uostų valdymą</i>;</li> <li>pagal kompetenciją dalyvauja <i>skatinant darnų judumą, plėtojant dviračių transportą, viešąjį transportą, elektromobilių naudojimą</i>, skatinant ekologinio vairavimo principus, aplinkai nekenksmingo transporto plėtrą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporto (oro, kelių, geležinkelių ir vidaus vandenų) plėtra</li> </ul>
<b>Finansų ministerija</b> (Žin., 1998, Nr. 81-2267)	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>analizuoja ir vertina fiskalinės politikos įtaką</i> nustatytiems prioritetiniams sektoriams, kitoms sritims, makroekonomikos rodikliams, <i>rengia atitinkamas fiskalines priemones</i>, užtikrinančias fiskalinės politikos suderinamumą su kitomis ekonominės politikos sritimis (monetarine, socialine ir kitomis);</li> <li>nagrinėja institucijų pasiūlymus dėl jų investavimo srities investicijų projektų (<i>investicijų projektų įgyvendinimo programų</i>) įtraukimo į atitinkamų metų <i>Valstybės investicijų programos projektą</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiskalinė, monetarinė politika</li> </ul>
<b>Aplinkos ministerija</b> (Žin., 2010-10-23, Nr. 125-6395)	<ul style="list-style-type: none"> <li>koordinuoja <i>darnaus vystymosi principų įgyvendinimo</i> Lietuvos Respublikoje veiksmus;</li> <li>formuoja <i>saugomų teritorijų sistemą</i>, teikia Lietuvos Respublikos Vyriausybei valstybinių rezervatų, rezervatinių apyribių, valstybinių draustinių, valstybinių parkų, biosferos rezervatų, gamtos paminklų, kitų saugomų teritorijų steigimo projektus, pasiūlymus dėl saugomų teritorijų įrašymo į tarptautinius saugomų teritorijų sąrašus, steigia biosferos poligonus, atkuriamuosius ir genetinius sklypus, nustato ekologinės apsaugos zonas, koordinuoja kitų Lietuvos Respublikos Vyriausybės įgaliotų institucijų veiksmus nustatant šias zonas, <i>skelbia saugomais gamtos paveldo objektus, nustato saugomų teritorijų steigimo kriterijus</i>, organizuoja Europos ekologinio tinklo „Natura 2000“ teritorijų atranką, pagal kompetenciją atsako už apsaugos, priežiūros ir tvarkymo organizavimą saugomose teritorijose;</li> <li><i>reglamentuoja ir kontroliuoja veiklą saugomose teritorijose</i>;</li> <li>rengia ir tvirtina <i>saugomų teritorijų planavimo dokumentų rengimo taisykles</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darnaus vystymosi politika</li> <li>Saugomų teritorijų plėtos plėtra</li> </ul>

**Sveikatos apsaugos ministerija**  
(Žin., 2010-10-18, Nr. 123-6280)

- organizuoja ir koordinuoja visuomenės sveikatos priežiūros strategijos įgyvendinimą šiose srityse: neinfekcinių ligų ir traumų, užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės, *kurortologijos plėtros, fizinio aktyvumo skatinimo*, sveikos mitybos, maisto saugos, alkoholio ir tabako, narkotinių ir psichotropinių medžiagų kontrolės, psichikos sveikatos, cheminių medžiagų saugos, fizikinių veiksnių valdymo, darbuotojų saugos ir sveikatos, aplinkos sveikatinimo, poveikio visuomenės sveikatai vertinimo, visuomenės sveikatos saugos ekspertizės, vaikų ir jaunimo sveikatos stiprinimo ir išsaugojimo, sveikatos netolygumų mažinimo, grėsmių sveikatai valdymo.

- Kurortologijos plėtra
- Sveikatinimo ir sveikatingumo skatinimas

**Kultūros ministerija**  
(Žin., 2010-10-23, Nr. 125-6392)

- *kultūros paveldo srityje*: skelbia nekilnojamojo kultūros paveldo objektus valstybės saugomais, teikia kultūros paveldo objektus ir vietas įrašyti į tarptautinės svarbos kultūros paveldo objektų ar vietovių sąrašus, jeigu tarptautinėmis sutartimis nenustatyta kitaip; tvirtina *kultūros paveldo tvarkybos reglamentus*
- *etninės kultūros srityje*: *užtikrina informacijos* apie etninės kultūros gyvosios tradicijos būklę ir apraiškas Lietuvoje bei lietuvių bendruomenėse užsienyje *kaupimą; finansuoja etninę kultūrą pagrįstas etnografinių regionų šventes ir tarptautinius folkloro festivalius.*

- Kultūros paveldo saugojimas ir etninės kultūros vystymas

**Vidaus reikalų ministerija**  
(Žin., 2010-10-18, Nr. 123-6302)

- atlieka atsakingosios institucijos funkcijas įgyvendinant *Šengeno priemonę ir Specialiąją Kaliningrado tranzito programą;*
- koordinuoja *nacionalinę regioninę politiką;*
- koordinuoja *Europos Sąjungos struktūrines paramas*, skirtos regionų projektams įgyvendinti, *planavimą ir naudojimą.*

- Šengeno erdvės koordinavimas
- Nacionalinės regioninė politika

**Teisingumo ministerija**  
(Žin., 2010, Nr. 123-6301)

- rengia nacionalinės teisinės sistemos plėtros, civilinės teisės, civilinio proceso, baudžiamosios teisės, baudžiamojo proceso, suėmimo, bausmių ir probacijos vykdymo, administracinės teisės, administracinių teisės pažeidimų nagrinėjimo proceso, administracinių bylų teisenos, kovos su korupcija, teisinių paslaugų, antstolių funkcionavimo, notariato, pramoninės nuosavybės apsaugos, *vartotojų teisių apsaugos*, asmens duomenų apsaugos, religinių bendruomenių ir bendriųjų registravimo ir veiklos, politinių partijų steigimosi, registravimo ir veiklos, ministro valdymo sričiai priskirtų valstybės registru ir informacinių sistemų veiklos, tarptautinio teisinio bendradarbiavimo ir atstovavimo Lietuvos Respublikos interesams tarptautiniuose teismuose koordinavimo (užtikrinimo) sričių įstatymų, Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų projektus.

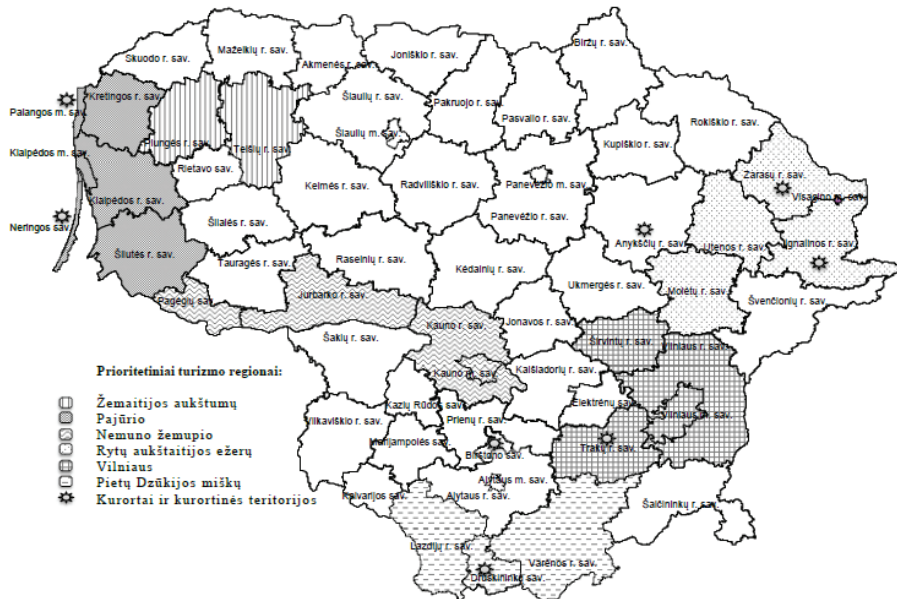
- Vartotojų teisių apsauga

**Žemės ūkio ministerija**  
(Žin., 2010, Nr. 125-6405)

- pagal kompetenciją sudaro teises ir ekonomines sąlygas restruktūrizuoti ir modernizuoti žemės ir maisto ūkį, žuvininkystę, *įvairinti kaimo plėtrą ir verslus kaime*, plėtoti kooperaciją žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros srityse, taip pat funkcionuoti racionaliai žemės, kapitalo, prekių ir darbo rinkai;
- *koordinuoja atstovavimą Lietuvos Respublikos žemės ir maisto ūkio, žuvininkystės ir kaimo plėtros subjektų interesams užsienio parodose ir mugėse, dalyvauja organizuojant Lietuvoje tarptautines prekybos muges ir parodas.*

- Kaimo plėtros ir verslumo kaime skatinimas

3 PRIEDAS. Lietuvos prioritetiniai turizmo regionai 2007–2013 m.  
(Žin., 2010, Nr. 88-4636)



4 PRIEDAS. Ekspertų vertinimo – individualiojo aktyviojo interviu klausimyno pavyzdys

Savivaldybė \_\_\_\_\_

Klausimai	Atsakymai
<p>1. Klausimas. Ar turizmas yra viena prioritetinių savivaldybėje vystomų kryčių? Jeigu taip, įvardinkite konkretų savivaldybės planavimo dokumentą, kuriame turizmas yra išskirtas kaip viena prioritetinių krypčių (nurodykite pagrindines turizmo plėtros kryptis, siekiamus tikslus, uždavinius, priemones ir rezultatus).</p>	
<p>2. Klausimas. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 18 str. 2 dalyje numatyta, kad savivaldybės rengia savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) ar rekreacijos plėtros planus ir projektus vadovaudamosi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis. Pagrįskite, kokias Nacionalinės turizmo plėtros 2010-2013 m. programos nuostatas atitinka savivaldybės rengiami strateginio planavimo dokumentai, susiję su turizmo plėtra.</p>	
<p>3. Klausimas. Apibūdinkite koks turizmo poveikis jūsų savivaldybėje (socialinis, ekonominis, kultūrinis, ekologinis, kt.)</p>	
<p>4. Klausimas. Ar nustatyti 2007-2013 m. ES paramos projektų atrankos kriterijai yra tinkami?</p>	
<p>5. Klausimas. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis susidūrėte, įgyvendindami projektus, finansuojamus ES struktūrinės paramos lėšomis pagal Ūkio ministerijos administruojamas 2007-2013 m. priemones?</p>	
<p>6. Klausimas. Kokios turizmo rūšys turėtų būti skatinamos 2014-2020 m. ES paramos lėšomis Jūsų savivaldybėje, siekiant gauti didžiausią teigiamą poveikį?</p>	
<p>7. Klausimas. Kokius papildomus projektų atrankos kriterijus ir priemones galėtume pasiūlyti 2014-2020 m. ES paramai?</p>	
<p>8. Klausimas. Koks preliminarus prioritetinių turizmo objektų pritaikymo turizmui lėšų poreikis iki 2020 m.?</p>	

5 PRIEDAS. Ekspertų atsakymų suvestinė  
 „1 klausimas. Ar turizmas yra viena prioritetinių savivaldybėje  
 vystomų krypčių?“

Eil. Nr.	Kodas	Ar turizmas yra viena prioritetinių savivaldybėje vystomų krypčių?			Prioritetinis turizmo regionas nacionaliniame lygmenyje		Turizmo (ir verslo) informacijos centras		Suminis vertinimas
		Taip	Ne	Nenurodė	Taip	Ne	Taip	Ne	
1	Ank	x			x		x		Savivaldybės prioritetus, nacionalinis prioritetus, TIC (TVIC)
2	Brš	x			x		x		
3	Drs	x			x		x		
4	Ing	x			x		x		
5	Jrb	x			x		x		
6	Kau (m)	x			x		x		
7	Kau (r)	x			x		x		
8	Klp (m)	x			x		x		
9	Klp (r)	x			x		x		
10	Krt	x			x		x		
11	Lzd	x			x		x		
12	Mlt	x			x		x		
13	Nrg	x			x		x		
14	Pgg	x			x		x		
15	Pln	x			x		x		
16	Plun	x			x		x		
17	Šilu	x			x		x		
18	Šrv	x			x		x		
19	Tlš	x			x		x		
20	Trk	x			x		x		
21	Utn	x			x		x		
22	Vrn	x			x		x		
23	Vln (m)	x			x		x		
24	Vnl (r)	x			x		x		
25	Zrs	x			x		x		

26	Alt (m)	x				x	x		<i>Savivaldybės prioritetas, TIC (TVIC)</i>
27	Brž	x				x	x		
28	Jnv	x				x	x		
29	Kšd	x				x	x		
30	Kdn	x				x	x		
31	Klm	x				x	x		
32	Pkr	x				x	x		
33	Pnv (m)	x				x	x		
34	Psv	x				x	x		
35	Rdv	x				x	x		
36	Rsn	x				x	x		
37	Rkš	x				x	x		
38	Šak	x				x	x		
39	Šiau (m)	x				x	x		
40	Švn	x				x	x		
41	Ukm	x				x	x		
42	Vlk	x				x	x		
43	Akm	x				x		x	
44	Alt (r)	x				x		x	
45	Elk	x				x		x	
46	Klv	x				x		x	
47	Prn	x				x		x	
48	Rtv	x				x		x	
49	Skd	x				x		x	
50	Šlč	x				x		x	
51	Šila	x				x		x	
52	Trg	x				x		x	
53	Vsg	x				x		x	
54	Jnk		x			x	x		
55	Kpš			x		x	x		
56	Mrj		x			x	x		
57	Mžk		x			x	x		
58	Šiau (r)		x			x	x		

*Savivaldybės prioritetas*

**Ne prioritetas, TIC (TVIC)**

59	Kzr			x		x		x	Ne prioritetas
60	Pnv (r)		x			x		x	
	<b>Viso:</b>	<b>53</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	

## 6 PRIEDAS. Turizmo poveikio vertinimas Lietuvos savivaldybėse, 2012

Eil. Nr.	Savivaldybės kodas	Vietinis ir atvykstamasis turizmas	Pajamos	Darbo vietos	Privatus sektoriaus plėtra (paslaugų plėtra)	Nauda vietiniams gyventojams	Kultūrinė vietinių gyventojų saviraiška	Darni plėtra	Sezoniškumas	Ekspertų komentarai
1	Akm									<i>nenurodė</i>
2	Alt(m)									„Igyvendinti tik du projektai, todėl sunku pasakyti koks poveikis“
3	Alt(r)		x	x				x		
4	Ank	x		x	x				x	
5	Brš	x	x	x	x					
6	Brž	x		x						
7	Drs	x		x	x				x	
8	Elk	x	x		x	x				
9	Ing		x	x		x			x	
10	Inv					x				
11	Jnk	x		x	x	x				
12	Jrb		x	x	x	x				
13	Kšd	x	x		x	x				
14	Klv					x	x			
15	Kau(m)		x	x	x	x				
16	Kau(r)	x		x		x			x	
17	Kzr	x				x				
18	Kdn	x				x				
19	Klm	x	x	x	x	x				
20	Klp(m)	x				x				„ES lėšomis įgyvendinti projektai išplės apgyvendinimo paslaugų spektrą“

21	Klp(r)									„Negavome ES finansavimo turizmo plėtros projektams, tad konkrečiau poveikio pasakyti negalime. Tačiau bendrai kalbant, turizmo poveikis didžiulis“
22	Krt	x								„Sutvarkomos pa-trauklios turistams vietos“
23	Kpš	x	x	x	x	x				
24	Lzd		x			x	x			
25	Mrj									„Dar tik vykdomas vienas projektas, todėl įvertinti poveikį sunku“
26	Mžk	x								
27	Mlt					x				
28	Nrg	x	x	x	x	x	x	x	x	
29	Pgg									„Nėra TIC kuris galėtų vertinti poveikį“
30	Pkr		x	x		x	x			
31	Pln		x	x	x	x	x			
32	Pnv(m)					x				
33	Pnv(r)				x	x				
34	Psv		x							
35	Plun	x	x	x	x	x	x	x	x	
36	Prn									„Poveikį nustatyti sunku“
37	Rdv	x								
38	Rsn	x				x				„Turizmo sukurti rezultatai turi tiesioginę naudą ne tik Raseinių rajono savivaldybei, bet ir formuojant visos Lietuvos turizmo įvaizdį“
39	Rtv				x	x	x			
40	Rkš	x	x			x	x			
41	Skd	x				I				

42	Šak	x	x	x		x	x			
43	Šlč	x			x	x				
44	Šiau (m)					x				„Mažas poveikis, nes mažas finansavimas“
45	Šiau(r)									
46	Šila					x				
47	Šilu	x	x	x						
48	Šrv									
49	Švn	x	x	x		x	x			
50	Trg									
51	Tlš		x	x						
52	Trk			x						
53	Ukm									
54	Utn									„Nežymus, nes lėšų gauta vos 0,6 mln. Lt“
55	Vrn	x		x		x				
56	Vlk									
57	Vln(m)	x	x							
58	Vnl(r)									
59	Vsg		x			x	x			
60	Zrs	x	x	x	x	x				„Labai didelis. Svarbiausia, kad Zarasų miesto gyventojai ir vers- lininkai patikėjo, kad mieste gali būti vystomas turizmas. Didelį poveikį davė tai, kad kartu buvo įgyvendinami kitų ES paramos prie- monių projektai, kas davė sinergetinį efektą – atsinau- jino visas miesto centras“
	<b>Iš viso:</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	

7 PRIEDAS. 2007-2013 m. ES paramos projektų atrankos kriterijų tinkamumo vertinimas

Eil. Nr.	Savivaldybės kodas	Kriterijai tinkami	Kriterijai netinkami	Ekspertų komentarai
1	Akm	x		
2	Alt (m)			
3	Alt (r)		x	„Neįtraukta į prioritetinius regionus“
4	Ank	x		„Daugiau dėmesio kurortams ir kurortinėms teritorijoms“
5	Brš	x		„Turėtų būti skiriami papildomi balai už savivaldybių bendradarbiavimą“
6	Brž		x	„Siūlytume apriboti atrankos kriterijų, kiek tai susiję su didžiausio turizmo potencialo teritorijomis“
7	Drs	x		
8	Elk		x	„Nereikėtų prioriteto skirti ekonomikos centrams ir tikslinėms, prioritetinėms teritorijoms, nes tokį statusą turinčios savivaldybės gauna atskirą papildomą finansavimą“
9	Ing		x	„Atrankos kriterijai turėtų būti regioniniai – toms savivaldybėms, kurios numato savo prioritetą – kurortinį sveikatos turizmą“
10	Jnv	x		
11	Jnk		x	„Kriterijai diskriminuoja teritoriniu požiūriu atokius rajonus“
12	Jrb	x		
13	Kšd	x		„Skirti finansavimą tiems, kurie paramos metu gavo mažesnę finansavimą vykdomiems projektams arba iš viso negavo“
14	Klv	x		
15	Kau (m)	x		
16	Kau (r)	-	-	
17	Kzr	x		
18	Kdn	x		
19	Klm	x		
20	Klp (m)	-	-	

21	Klp (r)	x		
22	Krt	x		
23	Kpš	x		
24	Lzd	x		
25	Mrj	x		
26	Mžk	x		
27	Mlt	x		
28	Nrg	x		
29	Pgg	x		
30	Pkr	x		
31	Pln	x		<i>„Turizmo infrastruktūra dažnai nesukuria tiesioginių darbo vietų arba tiesiogiai nepritraukia investicijų (pvz. tako įrengimas ar pan.), sunku paskaičiuoti kiek turistų apsilanko mieste vien dėl to, kad įgyvendintas vienas ar kitas viešosios infrastruktūros projektas“</i>
32	Pnv (m)		x	
33	Pnv (r)	x		<i>„Manytumėme, kad periferijose esantys lankomi objektai būna neįvertinti taip kaip didžiųjų miestų, bei jiems neteikiamas toks dėmesys kaip kitiems“</i>
34	Psv	x		
35	Plun	x		<i>„Didžiausio turizmo potencialo teritorijos išskirtos gana abstrakčiai“</i>
36	Prn	x		
37	Rdv	x		
38	Rsn	x		
39	Rtv	x		
40	Rkš	x		
41	Skd	x		
42	Šak		x	
43	Šlč	x		
44	Šiau (m)	x		
45	Šiau (r)		x	
46	Šila	x		
47	Šilu	x		
48	Šrv	x		
49	Švn		x	<i>„Nepatenka nei į vieną 5.2.5 punktą, kuris laikomas didžiausio turizmo potencialo teritorija“</i>

50	Trg	x		
51	Tlš	x		
52	Trk	x		
53	Ukm	x		
54	Utn	x		
55	Vrn	x		„Teritorijoms, kurios neturi galimybių vystyti kitas ūkio šakas skirti prioritetą“
56	Vlk		x	„Vilkaviškio rajonas nepatenka nei į vieną punktą, kuris laikomas didžiausio turizmo potencialo teritorija (5.2.5 punktas), todėl projektai turizmo srityje nėra prioritetiniai“
57	Vln (m)	x		
58	Vnl (r)	x		
59	Vsg		x	„Vertinant projektus, turi būti atkreipiamas dėmesys ir į savivaldybes, kuriuose turizmo sritis nėra pakankamai ar silpnai išvystyta“
60	Zrs	x		
	<b>Iš viso:</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	

8 PRIEDAS. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo suvestinė, 2013 m.

Organizacijos pavadinimas	Interneto svetainės adresas	Svetainių vertinimo kriterijai							Suminis vertinimo balas
		Kalbų skaičius	Interaktyvumas	Komunikacija socialiniuose tinkluose	E-rinkodara	Reagavimas	Dizainas ir turinys	Atnaujinimas	
		1	2	3	4	5	6	7	
Vilniaus TIC	<a href="http://www.vilnius-tourism.lt">www.vilnius-tourism.lt</a>	1	1	1	1	1	1	1	7
Birštono TIC	<a href="http://www.visitbirstonas.lt">www.visitbirstonas.lt</a>	1	1	0	1	1	1	1	6
Jurbarko TIC	<a href="http://www.jurbarkotic.lt/">http://www.jurbarkotic.lt/</a>	1	1	1	1	0	1	1	6
Molėtų TVIC	<a href="http://www.infomoletai.lt">www.infomoletai.lt</a>	1	1	0	1	1	1	1	6
Panevėžio a. TIC	<a href="http://www.panevezysinfo.lt">www.panevezysinfo.lt</a>	1	1	1	1	0	1	1	6
Alytaus TIC	<a href="http://www.alytus-tourism.lt">www.alytus-tourism.lt</a>	1	1	1	1	0	1	0	5
Anykščių TIC	<a href="http://www.antour.lt">www.antour.lt</a>	1	1	0	1	1	0	1	5
Kaišiadorių TVIC	<a href="http://www.verslas.kaisiadorys.lt">www.verslas.kaisiadorys.lt</a>	1	0	1	1	1	0	1	5
Kauno r. TIC	<a href="http://www.turizmo-info.lt/">http://www.turizmo-info.lt/</a>	1	0	1	1	0	1	1	5
Rokiškio TIC	<a href="http://www.rokiskiotic.lt">www.rokiskiotic.lt</a>	1	1	1	0	0	1	1	5
Trakų TIC	<a href="http://www.trakai-visit.lt">www.trakai-visit.lt</a>	1	0	1	1	1	0	1	5
Utenos TIC	<a href="http://www.utenainfo.lt">www.utenainfo.lt</a>	1	1	0	1	1	1	0	5
Biržų TIC	<a href="http://www.visitbirzai.lt/lt/">http://www.visitbirzai.lt/lt/</a>	1	0	1	0	0	1	1	4
Druskininkų TVIC	<a href="http://info.druskininkai.lt">http://info.druskininkai.lt</a>	1	0	0	1	1	0	1	4
Gargždų TIC	<a href="http://www.klaipedadistrict.lt">www.klaipedadistrict.lt</a>	1	1	0	0	0	1	1	4
Kauno TIC	<a href="http://www.kaunastic.lt/index.php/en/">http://www.kaunastic.lt/index.php/en/</a>	1	0	1	0	1	1	0	4

Kupiškio TVIC	<a href="http://www.info.kupiskis.lt/lt/">http://www.info.kupiskis.lt/lt/</a>	1	0	1	0	1	0	1	4
Pakruojo TIC	<a href="http://www.pakruojistic.lt">www.pakruojistic.lt</a>	1	0	1	0	1	0	1	4
Palangos TIC	<a href="http://www.palangatic.lt">www.palangatic.lt</a>	1	1	0	1	0	0	1	4
Šiaulių TIC	<a href="http://tic.siauliai.lt">tic.siauliai.lt</a>	1	0	1	1	1	0	0	4
VTD	<a href="http://www.lithuania.travel">www.lithuania.travel</a>	1	1	0	1	0	1	0	4
Vilniaus r. TIC	<a href="http://tic.vrsa.lt/">http://tic.vrsa.lt/</a>	1	0	1	0	0	1	1	4
Kėdainių TVIC	<a href="http://www.kedainiutvic.lt">www.kedainiutvic.lt</a>	1	0	0	0	1	0	1	3
Lazdijų TIC	<a href="http://www.lazdijai-turizmas.lt">www.lazdijai-turizmas.lt</a>	1	1	0	0	0	0	1	3
Nidos TKIC	<a href="http://www.visit-neringa.com">www.visit-neringa.com</a>	1	1	0	0	0	0	1	3
Ignalinos TIC	<a href="http://www.ignalinatic.lt">www.ignalinatic.lt</a>	1	0	0	0	0	0	1	2
Klaipėdos TKIC	<a href="http://www.klaipedainfo.lt">www.klaipedainfo.lt</a>	1	0	1	0	0	0	0	2
Marijampolės TVIC	<a href="http://www.marijampole.lt">www.marijampole.lt</a>	1	0	0	1	0	0	0	2
Radviliškio TIC	<a href="http://www.radviliskiobiblioteka.lt">www.radviliskiobiblioteka.lt</a>	0	0	1	0	0	0	1	2
Šešupės TIC (Šakiai)	<a href="http://tic.sesupe.lt">tic.sesupe.lt</a>	1	0	1	0	0	0	0	2
Šilutės TIC	<a href="http://www.siluteinfo.lt">www.siluteinfo.lt</a>	1	0	0	0	0	1	0	2
Tauragės TVIC	<a href="http://tbic.lt/category/turizmas-taurageje/">http://tbic.lt/category/turizmas-taurageje/</a>	0	0	0	1	0	0	1	2
Vilkaviškio TVIC	<a href="http://www.vilkaviskisinfo.lt">www.vilkaviskisinfo.lt</a>	1	0	0	1	0	0	0	2
Zarasų TIC	<a href="http://www.zarasai.lt/tic/">www.zarasai.lt/tic/</a>	1	0	0	1	0	0	0	2
Žemaitijos TIC (Telsiai)	<a href="http://www.telsiaitic.lt">www.telsiaitic.lt</a>	1	0	1	0	0	0	0	2
Jonavos TIC	<a href="http://www.jonturizmas.lt">www.jonturizmas.lt</a>	1	0	0	0	0	0	0	1
Mažeikių TVIC	<a href="http://www.infocentras.mazeikiai.lt">www.infocentras.mazeikiai.lt</a>	0	0	0	1	0	0	0	1
Pasvalio TIC	<a href="http://www.pasvaliomuziejus.lt">www.pasvaliomuziejus.lt</a>	1	0	0	0	0	0	0	1

Raseinių TVIC	<a href="http://www.rvic.lt/">http://www.rvic.lt/</a>	1	0	0	0	0	0	0	1
Švenčionių TVIC	<a href="http://www.svic.lt">www.svic.lt</a>	1	0	0	0	0	0	0	1
Varėnos TVIC	<a href="http://varena.dev.weblancet.com/">http://varena.dev.weblancet.com/</a>	0	0	0	0	0	0	1	1
Joniškio TVIC	<a href="http://www.jvic.lt">www.jvic.lt</a>	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagėgių TIC	<a href="http://www.pagegiai.lt">www.pagegiai.lt</a>	0	0	0	0	0	0	0	0
Plungės TIC	<a href="http://www.plunge.lt">www.plunge.lt</a>	0	0	0	0	0	0	0	0
Šiaulių r. TVIC	<a href="http://www.siauliair-vic.lt">www.siauliair-vic.lt</a>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Iš viso:</b>		<b>37</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	

Sutrupinimai: VTD – Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos; TIC – turizmo informacijos centras; TVIC – turizmo ir verslo informacijos centras; TKIC – turizmo ir kultūros informacijos centras  
Šaltinis: Interneto svetainės, nurodytos 2 stulpelyje, [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

*Interneto svetainių vertinimas atliktas 2013 m. balandžio 9-15 d.*

9 PRIEDAS. Grupinės diskusijos ekspertų sąrašas

Eil. Nr.	Eksperto vardas, pavardė	Pareigos	Patirtis turizmo srityje
1.	<b>dr. Raimonda Balnienė</b>	Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktorė	3
2.	<b>Kristina Bavėjan</b>	Ūkio ministerijos Turizmo politikos skyriaus vyr. specialistė	7
3.	<b>Nijolė Beliukevičienė</b>	Vilniaus miesto savivaldybės Turizmo skyriaus vedėja	20
4.	<b>Jurgita Kazlauskienė</b>	Lietuvos kurortų asociacijos direktorė	7
5.	<b>Laimutis Paškevičius</b>	Lietuvos medicinos turizmo asociacijos prezidentas	9
6.	<b>Evalda Šiškauskienė</b>	Lietuvos Respublikos turizmo rūmų prezidentė, Lietuvos viešbučių ir restoranų prezidentė	11
7.	<b>Linas Žabaliūnas</b>	Lietuvos kaimo turizmo asociacijos prezidentas	3

## 10 PRIEDAS. Grupinės diskusijos sesijos klausimynas

- 1 klausimas.** Kokias išskirtumėte svarbiausias Lietuvos turizmo valdymo problemas pagal šias funkcijas:
- Planavimas.
  - Koordinavimas.
  - Įstatyminė bazė.
  - Finansavimas.
  - Viešojo ir privačioji partnerystė.
  - Darnus vystymas.
  - Socialinis turizmas.
- 2 klausimas.** Kaip manote, nuo ko priklauso (aplinkybių, veiksnių, sąlygų, institucijų, asmenybių, kt.) turizmo valdymas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse?
- 3 klausimas.** Kokie veiksmai (nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse) galėtų padėti padidinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą laikotarpyje iki 2020 m.?
- 4 klausimas.** Kaip manote kurios Lietuvos teritorijos (savivaldybės) bus patraukliausios turizmui ir į kurias turėtų būti nukreipiamos valstybės, ES investicijos laikotarpyje iki 2020 m.?
- 5 klausimas.** Kaip manote ar reikėtų tęsti prioritetinių turizmo krypčių (aktyvaus poilsio, dalykinio, kultūrinio, sveikatos) vystymą laikotarpyje iki 2020 m.?
- 6 klausimas.** Kurios iš paminėtų turizmo finansavimo priemonių (nacionaliniame ir savivaldybių) būtų efektyviausios 2014–2020 m. ES finansavimo laikotarpiu:
- Kvalifikacijos kėlimas;
  - Infrastruktūros projektai;
  - Bendradarbiavimas, klasteriai;
  - Inovacijos;
  - Rinkodara;
  - Energetinis efektyvumas;
  - Kt.?
- 7 klausimas.** Kaip manote iš kurių šalių perspektyviausia būtų skatinti turistus į Lietuvą ir kokios turizmo rinkodaros priemonės galėtų būti efektyviausios laikotarpyje iki 2020 m.?
- Papildomi klausimai**
- Ar plėtojant turizmą – svarbiausi rezultatai turėtų būti susiję su turizmo ekonominiu poveikiu?
  - Kokie esminiai globalūs (ar Europos) pokyčiai gali įvykti turizmo sektoriuje iki 2020 m.?
  - Kaip užtikrinti ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimą?
  - Koks turėtų būti bendruomenių vaidmuo plėtojant turizmą? Pagrįskite.

11 PRIEDAS. Grupinės diskusijos kokybinės duomenų analizės rezultatų matrica, sudaryta iš kategorijų ir subkategorijų

Klausiamas	Svarbiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos							
Subkategorija	<i>Planavimas</i>	<i>Koordinavimas</i>	<i>Finansavimas</i>	<i>Įvaidis</i>	<i>Įstatyminė bazė</i>	<i>Darnus vystymas</i>	<i>Viešoji ir privačioji partnerystė</i>	<i>Socialinis turizmas</i>
	Ilgalaikio planavimo būtinybė	Darbo grupės, komisijos neefektyvios	Tolygus finansavimas rinkodarai	Silpnas įvaidžio koordinavimas	Tobulintina	Saugomos teritorijos	Vietinis lygmuo	Neišplėtotas
	Planavimo hierarchija: strategija-programa-planas	Nėra bendradarbiavimo savivaldybių lygmenyje				Darnaus vystymo suvokimo stoka savivaldybių lygmenyje	Verslas koordinuotas ir sinergiškas	
	Turizmas – ne prioritetas nacionaliniame lygmenyje	Silpni vertikalūs ir horizontalūs koordinavimo ryšiai (valdžia-valdžia, valdžia-verslas)	Biudžetinis finansavimas turizmo rinkodarai	Lietuvos įvaidžio strategijos būtinybė				
Problemų identifikavimas be sprendimų priėmimo								
Klausiamas	Turizmo valdymo nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse veiksniai							
Kategorija	<i>Ilgalaikis planavimas</i>	<i>Politiniai veiksniai</i>	<i>Bendradarbiavimas</i>	<i>Lyderystės fenomenas</i>	<i>Koordinavimas</i>	<i>Normatyvinis diskursas</i>		
Subkategorija	Turizmo vystymo kryptį ilgalaikis planavimas	Politinis požiūris prieš pragmatinį	Vietinės valdžios ir verslo sinergija, partnerystė	Lyderystė nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse	Nepolitinis koordinacinis organas	Įgyvendinimo problematika vietiniame lygmenyje		
	Preskriptyvinis (į pokyčius orientuotas) planavimas			Žmogiškojo veiksnio svarba turizmo plėtrai	Geras koordinavimas nacionaliniame lygmenyje			

Klausiamas	Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą didinantys veiksmai (nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse) iki 2020 m.							
	<i>Teisinė bazė - mokestinė aplinka</i>	<i>Įvaizdis ir žinomumas</i>	<i>Tyrimai</i>	<i>Tyrimai</i>	<i>Bendradarbia- vimas</i>	<i>Paslaugų kokybė ir infrastruktūra</i>		
Subkategorija	PVM lengvata apgyvendinimo paslaugoms	Įvaizdžio ir komunikacijos koordinavimas nacionaliniame lygmenyje	Turizmo pasiūlos analizė ir paklausos formavimas	Ilgalaikis planavimas	Tarptautinis bendradarbia- vimas, bendras Baltijos šalių pozicionavimas	Konkurencingos kainos kaimyninių šalių atžvilgiu		
		Unikalumas ir nišinis turizmas	Konkurencinės aplinkos tyrimai	Nuoseklumas	Kooperacijos vie- toje konkurencijos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse	Dviračių infrastruktūra		
		Naujos perspektyvios turizmo kryptys ir maršrutai		Nacionalinio ir savivaldybių lygmens plana- vimo vizija ir sinergija	Vietinės valdžios ir verslo bendradarbia- vimas	TIC efektyvumas, mokymai		
		Lėtasis turizmas, bičių produktai, gintaro kelio uni- kalumas, dviračių turizmas						
Klausiamas	Patraukliausias turizmui Lietuvos teritorijos (savivaldybės) į kurias turėtų būti nukreipiamos valstybės, ES investicijos iki 2020 m.							
Kategorija	<i>Vilnius</i>	<i>Kaunas</i>	<i>Klaipėda</i>	<i>Druskininkai</i>	<i>Birštonas</i>	<i>Neringa</i>	<i>Palanga</i>	
Subkategorija	Investicijos į didžiausio potencialo teritorijas	Investicijų prioritetai pagal grąžą ir turistų srautus	Atitinkancios paklausą investicijos	Pragmatinis požiūris prieš politinį	Stambių projektų rėmimas ir kompleksiš- kumas	Esamų kurortinių teritorijų vystymas, investicijų tęstinumas	Turimo rūšys ir maršrutai: dviračių maršrutai, dvarų kelias, konferencijų turizmas	Investicijos į regioninį bendradarbia- vimą
Klausiamas	Prioritetinių turizmo krypčių (aktyvaus poilsio, dalykinio, kultūrinio, sveikatos) vystymas iki 2020 m.							
Kategorija	<i>Darnusis, lėtasis turizmas</i>	<i>Dalykinis ir renginių turizmas</i>	<i>Kultūrinis ir pramogų turizmas</i>		<i>Sveikatos ir sveikatinimo turizmas</i>	<i>Miestų turizmas</i>		
Subkategorija	Palikti esamas kryptis, tik sumoderninti pavadinimus							
	Papildyti nauja kryptimi – miestų turizmas							

Klausiamas	Efektyviausias turizmo finansavimo priemonės (nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje) 2014-2020 m. ES finansavimo laikotarpiu				
Kategorija	<i>Turizmo rinkodara</i>	<i>Infrastruktūros projektai</i>	<i>Kvalifikacijos kėlimas</i>	<i>Bendradarbiavimas, klasteriai</i>	<i>Inovacijos</i>
Subkategorija	Turizmo rinkodara per klasterius		Paslaugų kokybė – nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	Naujų klasterių formavimas (medicinos turizmo klasteris, kaimo turizmo klasteris) Paramos gavėjai – asociacijos Įmonių rėmimas – konkurencijos iškraipymas	
Klausiamas	Perspektyviausias atvykstamojo turizmo rinkos ir efektyviausias rinkodaros priemonės iki 2020 m.				
Kategorija	<i>Kaimyninės šalys (Rusija, Baltarusija, Latvija, Lenkija, Vokietija)</i>	<i>Skandinavija (Suomija, Švedija, Norvegija, Danija)</i>	<i>Augančios rinkos (Ukraina, Izraelis)</i>	<i>Tolimosios rinkos (JAV, Kanada, Kinija, Japonija)</i>	
Subkategorija	Spaudiniai, kontaktų mugės, tarptautinės parodos, žurnalistų turai	E-rinkodara, komunikacija socialiniuose tinkluose, mobiliosios aplikacijos, žurnalistų turai			
Subkategorija	Kultūrinių renginių vadyba – Lietuvos regionų silpnybė	Mažinti turizmo rinkų skaičių iki 3-5 šalių	Sinergija tarp skirtingų sektorių įgyvendinant turizmo rinkodarą	E-rinkodara, socialiniai tinklai, mobiliosios aplikacijos – turizmo rinkodaros ateitis	

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Laura Paulauskienė

TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOS  
LIETUVOJE: NACIONALINIO IR SAVIVALDYBIŲ  
LYGMENŲ SĄVEIKA

Daktaro disertacijos santrauka  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2013

Disertacija rengta 2009–2013 metais Mykolo Romerio universitete.

*Mokslinis vadovas:*

doc. dr. Jonas Jagminas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S).

**Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:**

*Pirmininkas:*

prof. dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S).

*Nariai:*

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S);

doc. dr. Aida Mačerinskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika, 04 S);

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika, 04 S);

prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S).

*Oponentai:*

prof. habil. dr. Aušrinė Armaitienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S)

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. sausio 22 d. 14 val. Mykolo Romerio universitete, II-230 kab.

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2013 m. gruodžio 22 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20 ir Valakupių g. 5, Vilnius; V. Putvinskio g. 70, Kaunas) bibliotekose.

## TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE: NACIONALINIO IR SAVIVALDYBIŲ LYGMENŲ SĄVEIKA

### Santrauka

**Mokslinė problema.** Europos kelionių komisijos duomenimis turizmo sektoriaus augimo tempai Centrinės ir Rytų Europos šalyse pastaraisiais metais siekė per 20 proc. ir keletą kartų viršijo Vakarų Europos šalių stabilų kasmetinį turistų srautų augimą, o Lietuvoje turistų srautai augo sparčiausiai Europoje. Tačiau turizmo valdymui būdinga problematika susijusi su ilgalaikių prioritetų identifikavimu, turizmo planavimu, finansavimu, turizmo infrastruktūros plėtros prioritetų nustatymu bei su dideliu turizmo sezoniškumo poveikiu, kuris lemia netolygų turistų srautų pasiskirstymą.

Turizmui būdingas kompleksiskumas, nes turizmo sektorius tiesiogiai ir netiesiogiai yra susijęs su daugeliu sričių (apgyvendinimo, maitinimo, transporto, ryšių, draudimo ir kt.), kurios tarnauja ne vien turizmui, bet ir vietinių gyventojų poreikiams tenkinti. Siekiant vykdomų funkcijų pasidalijimo, būtinas visų dalyvaujančių institucijų veiksmų derinimas, suinteresuotų pusių (valdžios, verslo, visuomenės) įtraukimas į turizmo politikos formavimo, įgyvendinimo ir monitoringo procesą, o tai pasiekti nėra lengva.

Nors turizmo valdymo problematikai nagrinėti skiriama nemažai dėmesio, tačiau ši tema išlieka aktuali daugeliui šalių ir iki šiol nėra atsakyta į keletą su ja susijusių klausimų. Svarbiausias jų – kaip užtikrinti nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveiką ir nustatyti, nuo ko ji priklauso, ypač savivaldybių lygmenyje, kur turizmo veikla ir yra vykdoma. Tyrinėjant šią problemą atkreiptinas dėmesys į keletą aspektų. *Pirma*, gali būti, kad sprendžiant turizmo valdymo problemas per mažai nagrinėjamas turizmo valdymo funkcijų įgyvendinimas. *Antra*, iki šiol nėra nustatyta, kokie veiksniai lemia turizmo valdymą nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje. *Trečia*, per mažai dėmesio skiriama sąveikai ir sinergijos paieškai nacionaliniame ir vietiniame valdymo lygmenyse. *Ketvirta*, būtina nuolat stebėti turizmo paklausą ir pagal tai formuoti turizmo pasiūlą (strategijose, programose) dėl dinamiško turizmo sektoriaus formavimosi, besikeičiančių turistų įpročių, turistinių regionų persiskirstymo.

Disertacijoje yra atsižvelgiama į Europos Komisijos (toliau – EK) (2010) komunikatą „Turistų lankomiausias žemynas – Europa. Nauja turizmo politika“ iškeltas problemas ir turizmo politikos iššūkius, kurie aktualūs ir Lietuvos turizmo valdymui. *Pirma*, augančios vadinamųjų BRIC (Brazilijos, Rusijos, Indijos, Kinijos) šalių turizmo rinkos kelia rimtą pavojų Europos turistiniam regionui, kuris iki šiol pagal turistų srautus ir pajamas, gaunamas iš turizmo, užima lyderio poziciją. *Antra*, siekiant išlaikyti Europą lankomiausiu turistiniu regionu pasaulyje, pagrindiniai veiksmai yra susiję su turizmo sektoriaus konkurencingumu, darnaus, atsakingo ir kokybiško turizmo produktų pasiūlos didinimu, socialinio turizmo skatinimu, inovacijų turizmo sektoriuje diegimu bei politine ir finansine parama turizmui. *Trečia*, Europos turizmo sektoriui keliami specifiniai uždaviniai, atsirandantys dėl turizmo vartojimo paslaugų sezoniškumo ir dėl besikeičiančių vertybių paslaugų modelių, nuo kurių priklauso lankytinų vietų pasirinkimas. Sezoniškumas ne tik turi įtakos pajamų srautams, bet ir neleidžia optimaliai išnaudoti turimos infrastruktūros

ir darbuotojų. *Ketvirta*, Europa taip pat turi stiprinti bendradarbiavimą su tomis šalimis, kurių gyventojus, gerėjant jų gyvenimo lygiui, galėtų sudominti Europos lankytinos vietos (Europe, the world's., 2010).

Disertacijoje pagrindinis dėmesys yra skiriamas turizmo valdymo kaip sistemos analizei, analizuojami ne pavieniai vadybiniai instrumentai, bet stengiamasi analizuoti valdžią kaip visumą, integruojant tarptautinį, nacionalinį ir vietinį (savivaldybių) lygmenis. Lietuvoje iki šiol nėra aiškių valdymo ribų tarp atskirų institucijų veiklos sričių, neretas atliekamų funkcijų persidengimas, silpnas koordinavimas. Todėl analizuojant turizmo sektoriaus vystymąsi Lietuvoje svarbu įvertinti turizmo valdymo veiksmų suderinamumą ir sinergiją vertikaliai – tarp atskirų turizmo valdymo lygmenų, horizontaliai – tarp skirtingų turizmo valdymo sistemos elementų (įvairių suinteresuotų pusių viešajame ir privačiajame sektoriuose) bei nustatyti pagrindinių turizmo valdymo problemų kilmės šaltinius. Atsižvelgiant į tai, disertacijoje keliami du probleminiai klausimai:

1. Kokie veiksniai daro įtaką nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveikai?

2. Kaip pagerinti nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją?

**Tyrimo naujumas.** Turizmo įtaka pasaulyje sustiprėjo XX a. viduryje, sparčiai išaugus tarptautinių turistų srautams, todėl teoriniai ir empiriniai tyrimai išlieka aktualūs iki šiol. XX a. 8-ajame dešimtmetyje turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo, turizmo planavimo, turizmo valdymo sistemos ir funkcijų problematiką pradėjo nagrinėti tokie mokslininkai kaip Chadwick G. (1971), Leiper N. (1981), Mill and Morrison (1985), Getz D. (1986), Hall C., M. (1999, 2000). Atlikti tyrimai daugiausiai susiję su teritorijų planavimu ir politikos formavimo ypatumais darnios turizmo plėtros kontekste, nes tuo laikotarpiu masinio turizmo įtaka jau kėlė grėsmę gamtinei ir socialinei aplinkai.

Turizmas kaip mokslas yra tarpdisciplininis, kurio pagrindą autoriai traktuoja skirtingai. Pvz., Holden A. (2002) teigia, kad turizmas labiausiai susijęs su geografija ir istorija, kiti autoriai (Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000) teigia, kad turizmą sudaro bent penki tradiciniai mokslai: ekonomika, sociologija, psichologija, geografija ir antropologija. Toks tarpdisciplininis turizmo tyrimo aspektas išryškina turizmo kompleksiskumą, kuris būdingas turizmui kaip mokslui ir turizmui kaip ūkio sektoriui. Taip pat svarbu paminėti, kad turizmas kaip mokslas ir politikos kryptis subrendo maždaug 1990 m. Tuo laikotarpiu daugelis mokslininkų ir politikos formuotojų turizmą ėmė traktuoti kaip sudėtingą kompleksinį fenomeną, kuriam būtini moksliniai tyrimai ir conceptualios žinios, galinčios padėti formuojant, planuojant ar priimant sprendimus dėl turizmo plėtojimo (Cohen, 2002). Disertacijoje analizuojant turizmo valdymą, remiamasi viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos teorijomis ir naujojo viešojo valdymo teorijomis, t. y. vadybos mokslo teorijų pagalba siekiama išanalizuoti turizmo valdymo modelius ir atskleisti turizmo valdymo principus, jų realizavimo praktikoje galimybes.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos turizmo valdymo sąveika nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti Lietuvos turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, nustatant Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvas.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti turizmo valdymo teorinę sandarą, nustatant turizmo valdymo problematikos empirinius ir teorinius kilmės šaltinius.
2. Nustatyti turizmo valdymo funkcijas ir veiksnius nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse.
3. Atskleisti vertikalius ir horizontalius ryšius ir sąveiką Lietuvos nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyse.
4. Nustatyti perspektyvines Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo ir plėtojimo kryptis nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse laikotarpyje iki 2020 m.

**Tyrimo metodai.** Atliekant empirinį tyrimą, buvo naudojami šie moksliniai tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros teorinė ir sisteminė analizė buvo taikyta analizuojant pagrindinius turizmo valdymo, naujojo viešojo valdymo teorinius teiginius, siekiant sukurti turizmo valdymo modelį, kuriame būtų atskleisti svarbiausi turizmo valdymo veiksniai bei jų sąveiką ir sinergija.
- Lyginamoji analizė taikyta analizuojant ir gretinant teorinius turizmo valdymo teiginius bei atliekant kitų šalių turizmo valdymo problematikos, „gerosios“ praktikos analizę.
- Dokumentų analizė taikyta analizuojant turizmo valdymo modelių koncepcijas, įstatymus, strateginius planavimo dokumentus, tarptautinių organizacijų ataskaitas, oficialiąją statistiką siekiant nustatyti turizmo valdymo principus, funkcijas ir įvertinti jų reglamentavimo lygį praktikoje.
- Ekspertų vertinimas – individualusis aktyvusis interviu naudotas analizuojant turizmo valdymo problematiką savivaldybių lygmenyje.
- Interneto svetainių vertinimas atliktas siekiant įvertinti ir palyginti Lietuvos savivaldybių turizmo galimybių pristatymo internetinėje erdvėje lygį.
- Ekspertų vertinimas – grupinė diskusija naudota apibendrinant informaciją apie Lietuvos turizmo valdymo sąveikos problematiką nacionaliniame ir vietiniame turizmo valdymo lygmenyse bei siekiant identifikuoti strategines turizmo plėtros kryptis iki 2020 m.
- Kokybinė turinio analizė (angl. *content analysis*) taikyta analizuojant empirinio tyrimo metu gautus tyrimo duomenis. Kokybinės turinio analizės pagalba siekiama įvertinti skirtingas suinteresuotas puses, atstovaujančių ekspertų nuomones ir partitis, kurios susijusios su turizmo politikos formavimu, įgyvendinimu, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimu, ir atlikti lyginamąją analizę su dokumentuose deklaruojamais teiginiais. Atsižvelgiant į tai, identifikuotos pagrindinės problemos ir prielaidos, kurios sąlygoja turizmo valdymą, nustatyti turizmo valdymą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, pasiūlyti mechanizmai, technikos, kurios galėtų užtikrinti deklaruojamų ir praktikoje įgyvendinamų veiksmų adekvatumą bei turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse.

Darbo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

1. Įvertinta ir susisteminta literatūra, aiškinanti turizmo valdymo problematikos, sąveikos ir sinergijos prielaidas.

2. Susistemintos turizmo valdymo funkcijos ir principai, sąlygojantys turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje.

3. Nustatyti turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenyse.

4. Pateiktas turizmo valdymo tobulinimo modelis, atskleidžiantis nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją pagal turizmo valdymo funkcijas.

5. Parengta turistinių vietovių interneto svetainių vertinimo metodika pagal vadybinius ir funkcinis svetainių valdymo principus bei pateiktas Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių profilis, kurio pagrindu galima tobulinti vieną pagrindinių turizmo valdymo funkcijų nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse – turizmo rinkodaros vykdymą.

6. Parengta ir pateikta Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo schema, paremta naujojo viešojo valdymo principais bei nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveika.

7. Pasiūlytos Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos laikotarpyje iki 2020 m.

**Disertacijos struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, diskusija, pasiūlymai ir rekomendacijos, tyrimo ribotumas ir tolimesnių tyrimų kryptys, naudotos literatūros sąrašas, priedai (lentelės, klausimyno pvz., kt.). Disertacinio darbo apimtis – 160 puslapių, kuriame 15 lentelių, 43 paveikslai. Bibliografinį sąrašą sudaro 268 literatūros šaltiniai. Disertacijos pabaigoje pateikta 11 priedų, papildančių tyrimo duomenis.

Pirmame disertacijos skyriuje „**Turizmo valdymo sistema ir problematikos teoriniai aspektai**“ nagrinėjama turizmo valdymo sistemos samprata, analizuojama turizmo valdymo raida, viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo galimybės, turizmo valdymo lygmenų sąveika nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, vertikalinių ir horizontalių ryšių sąveika turizmo valdymo procese bei turizmo valdymo problematika ir tendencijos. Naujausiose mokslinėse publikacijose pastebima įvairių nuomonių ir siūlymų dėl turizmo politikos formavimo ir įgyvendinimo nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse bei turizmo plėtos perspektyvų. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad moksliniai tyrimai turizmo valdymo srityje yra labai riboti, epizodiniai ir nesisteminiai dėl empirinių tyrimų, susijusių su turizmo politikos formavimu ir sprendimų priėmimu, stokos.

Pastarųjų metų tyrimai pasižymi holistiniu arba integruotu požiūriu į turizmo sistemą, kuriami integruoti valdymo modeliai, apimantys turizmo valdyme dalyvaujančių suinteresuotų pusių partnerystę, sprendimų priėmimą bei koordinavimo ir stebėsenos sistemų sukūrimą visuose valdymo lygmenyse: nacionaliniame, regioniniame bei savivaldybių lygmenyse. Atlikta pirminių mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad turizmo valdymo problematika susijusi su turizmo sistemos kompleksišku, turizmo tarpdiscipliniškumu bei orientacija į ekonominius rodiklius. Nustatyta, kad vienas svarbiausių uždavinių, tenkančių nacionalinei turizmo administracijai, kuri turi užtikrinti turizmo politikos formavimą, įgyvendinimą ir monitoringą nuo nacionalinio iki savivaldybių lygmens, yra veiksmy suderinamumas ir gerų koordinavimo ryšių užtikrinimas, įtraukiant viešąjį ir privatųjį sektorius, nevyriausybinės organizacijas ir visuomenę.

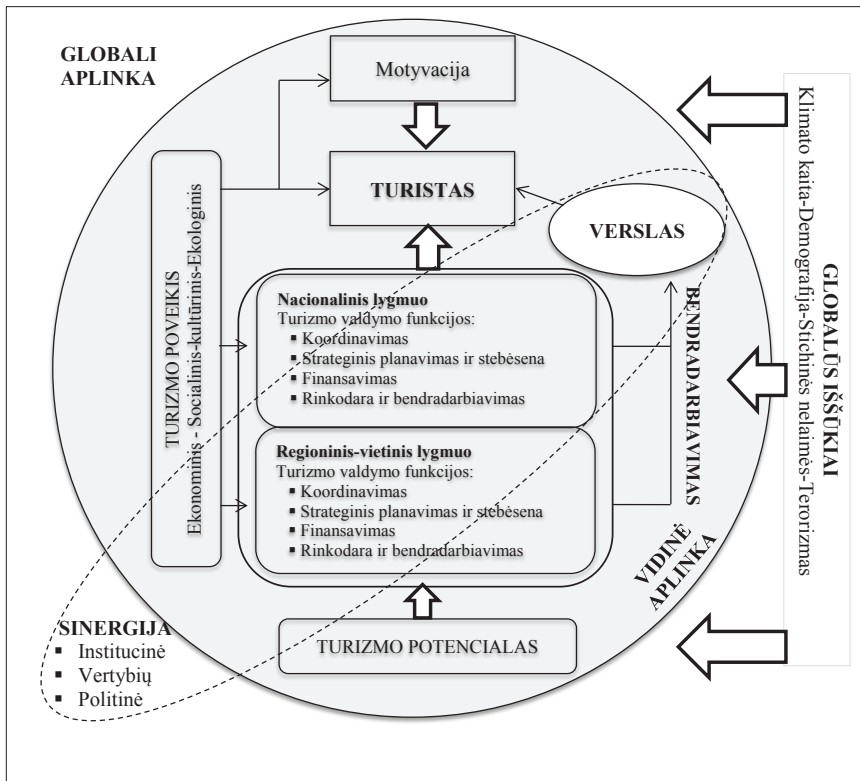
Antrame skyriuje „Lietuvos turizmo valdymo tyrimo metodologija“ aptariama Lietuvos turizmo valdymo analizės empirinio tyrimo strategija, tyrimo imtis ir organizavimas, empirinio tyrimo duomenų rinkimas ir pagrįstumas, gautų tyrimo duomenų analizė bei duomenų validumas ir patikimumas. Mokslinei problemai iširti pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurių pagalba kuriamas teorinių ir empirinių žinių pagrindu konstruojamas turizmo valdymo modelis, yra paremti pragmatizmo pozicija ir fenomenologine (interpretacine) paradigma dėl praktinės problematikos prigimties. Empirinio tyrimo strategija sudaryta iš duomenų rinkimo metodų – dokumentų analizės, ekspertų vertinimo – individualiojo interviu, interneto svetainių vertinimo, ekspertų vertinimo – grupinės diskusijos ir duomenų analizės metodų – kokybinės turinio analizės, kokybinės lyginamosios analizės metodų. Pasirinkti tyrimo metodai vykdomi tyrimo etapais, kurie padėjo identifikuoti turizmo valdymo problemas, pateikti galimus problemų sprendimų būdus bei suformuluoti tyrimo išvadas, pasiūlymus ir rekomendacijas.

Trečiame disertacijos skyriuje „Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse“ atlikta Europos Sąjungos šalių turizmo valdymo analizė, išanalizuotos Lietuvos turizmo valdymo funkcijos ir atskleisti Lietuvos turizmo plėtros prioritetai, nagrinėjant tarptautinius ir Lietuvos Respublikos teisės aktus, dokumentus, studijas, ataskaitas.

Analizuojant įvairių šalių turizmo valdymo patirtį, identifikuoti svarbiausi turizmo valdymo principai atsižvelgiant į naujojo viešojo valdymo ypatumus: atskaitomybė, skaidrumas, efektyvumas ir veiksmingumas, reagavimas į pokyčius, ateities vizija ir teisės normos. Atlikta dokumentų analizė atskleidžia, jog daugelyje šalių labai didelė ir pagrindinė problema yra horizontalių ir vertikalų turizmo valdymo ryšių koordinavimas, nuo ko labiausiai priklauso turizmo valdymas. Taip pat nustatyta, kad siekiant efektyvios turizmo politikos įgyvendinimo ir konkurencingumo augimo, vienas svarbiausių turizmo politikos formuotojų uždavinių – *koordinavimas* ir *sinergija* su kitomis sritimis, tokiomis kaip švietimas ir kultūra, socialinė politika, energetika, kaimo, regioninė plėtra ir daugeliu kitų. Pastebėta, kad daugelyje šalių, nepriklausomai nuo geografinės padėties, turimų išteklių ir turizmo sektoriaus išplėtojimo lygio, būdingos panašios problemos ir pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: turizmo politikos koordinavimas, riboti finansai, efektyvus teisinis reguliavimas ir įvairūs išoriniai veiksniai (ekonominiai, saugumo, gamtinės stichijos, epidemijos, kt.).

Tyrimas atskleidė, kad valdžios pajėgumą plėtoti turimą turistinį potencialą siekiant padidinti turistų srautus bei motyvaciją aplankyti šalį gali padidinti gebėjimas atsižvelgti į globalinius veiksnius, vidinės aplinkos valdymas, bendradarbiavimas bei politinė, vertybių ir institucinė sinergija (1 pav.).

Lietuvos dokumentų analizė parodė, kad turizmo valdymas Lietuvoje vykdomas atliekant įstatymų leidybos ir reguliavimo, koordinavimo, planavimo, verslumo, interesų atstovavimo bei skatinimo funkcijas, o socialinio turizmo bei interesų atstovavimo funkcijos kol kas silpnai pasireiškia Lietuvos turizmo valdyme. Lietuvoje vyrauja turizmo skatinimas, neįvertinant galimo neigiamo turizmo poveikio, darnios turizmo plėtros tendencijų ar socialinio turizmo svarbos, pasireiškia ekonominei planavimo tradicijai būdingi bruožai. Kelionių palengvinimas, palanki mokesstinė aplinka, turizmo tyrimų finansavimas ir turizmo rinkodaros įgyvendinimas – svarbiausios skatinimo priemonės, kurios Lietuvoje yra probleminės.



1 pav. Turizmo valdymo tobulinimo modelis

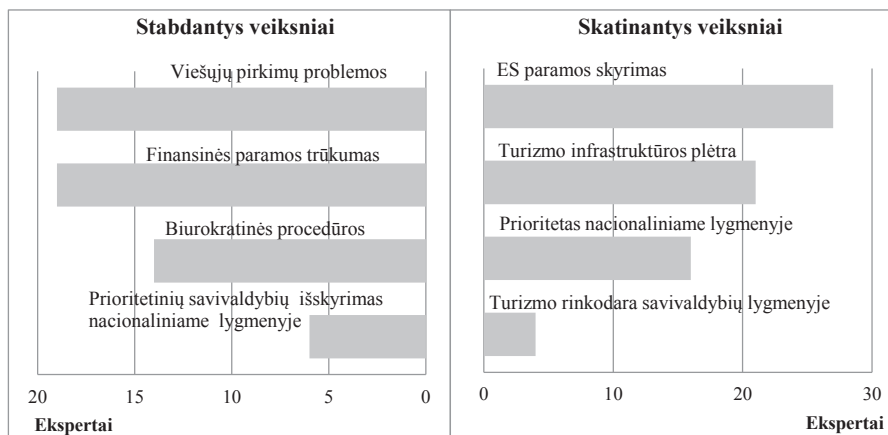
Savivaldybės savarankiškai plėtoja turizmo veiklą ir daugeliui savivaldybių turizmas – viena iš prioritetinių plėtros krypčių. Pagrindinės joms priskirtos funkcijos pagal galiojančius teisės aktus yra turizmo planavimo dokumentų rengimas, turizmo informacijos centrų (toliau – TIC) steigimas, tyrimų vykdymas, infrastruktūros projektų įgyvendinimas, palankių sąlygų turizmo verslui sudarymas, kt. Lietuvos savivaldybės (turistinės vietovės) suskirstytos į tris turistinio potencialo grupes: didelio, vidutinio ir mažo potencialo. Didžiausią turistinį potencialą vietinio ir tarptautinio turizmo požiūriu turi keturi Lietuvos kurortai (Neringa, Palanga, Druskininkai ir Birštonas) ir trys didieji Lietuvos miestai (Vilnius, Kaunas ir Klaipėda).

Siekiant išanalizuoti disertacijoje keliamą problemą, kuri apima sąveikos paiešką nacionaliniame ir vietiniame valdymo lygmenyse bei gauti detalesnių duomenų apie turizmo valdymo problematiką, atliktas individualus aktyvusis ekspertų vertinimas. Minėtasis vertinimas atliktas savivaldybių lygmenyje, apklausiant visas Lietuvos savivaldybes (n=60). Informantams buvo pateikti atviro tipo klausimai, siekiant gauti įvairių nuomonių, pajusti emocinį foną. Gauti ekspertų vertinimai analizuojami kokybinės turinio analizės metodu ir pagal klausimų specifiką sugrupuoti į kategorijas, subkategorijas, temas ir potemes.

Išanalizavus ir apibendrinus individualiojo interviu ekspertų vertinimus nustatyta, kad daugumai (53) Lietuvos savivaldybių turizmas yra viena prioritetinių krypčių dėl turizmo kuriamos ekonominės pridėtinės vertės. Tačiau nacionaliniame lygmenyje turizmo plėtra ir investicijos yra koncentruojamos į prioritetinius turizmo plėtros regionus (teritorijas), kurie nesutampa su savivaldybių prioritetais. Savivaldybių funkcijos turizmo srityje yra susijusios su turizmo veiklos skatinimu, planavimu, turizmo informacijos sklaida ir viešosios turizmo infrastruktūros projektų įgyvendinimu, dominuoja Lietuvos savivaldybių planavimo dokumentuose kaip turizmo plėtros tikslai ir uždaviniai. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria Lietuvos savivaldybės plėtodamos turizmą 2007-2013 m. laikotarpiu yra susijusios su viešųjų pirkimų procedūromis, projektų papildomu finansavimu bei biurokratinės procedūromis, kurios užkrauna didelę administracinę našą savivaldybės darbuotojams ir yra nelanksčios.

Daugelis Lietuvos savivaldybių jaučia teigiamą ekonominį turizmo poveikį (56) ir socialinį turizmo poveikį (20). Pagal ekspertų vertinimus Lietuvos savivaldybėse kol kas nėra neigiamo turizmo poveikio, kurį galėtų sukelti per didelė turistų srautų koncentracija, netolygus sezoninis pasiskirstymas ar vietinių gyventojų nepasitenkinimas.

Apibendrinus individualiojo ekspertų vertinimo rezultatus, identifikuoti svarbiausi veiksniai, stabdantys ir skatinantys turizmo plėtrą savivaldybių lygmenyje. Veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą, yra sudėtingos viešųjų pirkimų procedūros ir ilgai trunkantys procesai, finansavimo trūkumas turizmo projektų įgyvendinimui, biurokratinės procedūros nacionaliniame ir vietiniame lygmenyje bei prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje (2 pav.). Veiksniai, skatinantys turizmo plėtrą yra Europos Sąjungos (toliau – ES) paramos skyrimas savivaldybių įgyvendinamiems projektams, parama turizmo infrastruktūros plėtrai, prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje ir turizmo rinkodaros priemonių įgyvendinimas savivaldybių lygmenyje.



2 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai vietiniame turizmo valdymo lygmenyje

Pagal pateiktus kriterijus – kalbų skaičių, atnaujinimą, e-rinkodarą, komunikaciją socialiniuose tinkluose, dizainą ir turinį, interaktyvumą, reagavimą – įvertintos 45 Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainės – 44 oficialios TIC svetainės, administruojamos savivaldybių administracijų, TIC arba turizmo ir verslo informacijos centrų ir oficialioji nacionalinė turizmo svetainė – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), kurią administruoja Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos.

Įvertinus interneto svetaines pagal pasirinktus funkcinius ir vadybinius vertinimo kriterijus, pateikiamas Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių profilis. Nustatyta, kad geriausiai Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainės įvertintos pagal kalbų skaičių (82 proc. visų svetainių), atnaujinimą (53 proc.), e-rinkodarą (44 proc.). Žemiausiais balais dauguma Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių įvertintos pagal reagavimo (29 proc.), interaktyvumo

(31 proc.) bei dizaino ir turinio (33 proc.) kriterijus. Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainės yra orientuotos į tikslines rinkas, kuriose pateikiama informacija užsienio kalbomis, informacija pasižymi aktualumu ir yra atnaujinama, tačiau stokojama papildomų funkcijų, orientuotų į turistą, tokių kaip operatyvus reagavimas el. erdvėje bei vadybinių valdymo principų – interneto svetainių interaktyvumo ir patrauklaus dizaino ir turinio.

Išanalizavus individualiojo ekspertinio interviu metu gautus duomenis, atlikus Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimą bei siekiant gauti papildomų duomenų tiriamai problemai analizuoti – organizuotas ekspertų vertinimas – grupinė diskusija. Atrinkti Lietuvos turizmo srities ekspertai, pastaruosius 3 metus dalyvaujantys turizmo politikos formavimo procese iš viešojo ir privataus sektorių, nacionalinio ir vietinio turizmo valdymo lygmens.

Informantų klausinėjama iš anksto numatant temas ir problemas, bet neprisirišima prie klausimų tvarkos, užduodami papildomi klausimai. Klausimais siekiama identifikuoti svarbiausias Lietuvos turizmo valdymo problemas, identifikuoti perspektyvines turizmo kryptis ir perspektyviausias šalis, iš kurių reikėtų skatinti turistus atvykti į Lietuvą iki 2020 m. bei pasiūlyti efektyviausias turizmo rinkodaros priemones iki 2020 m.

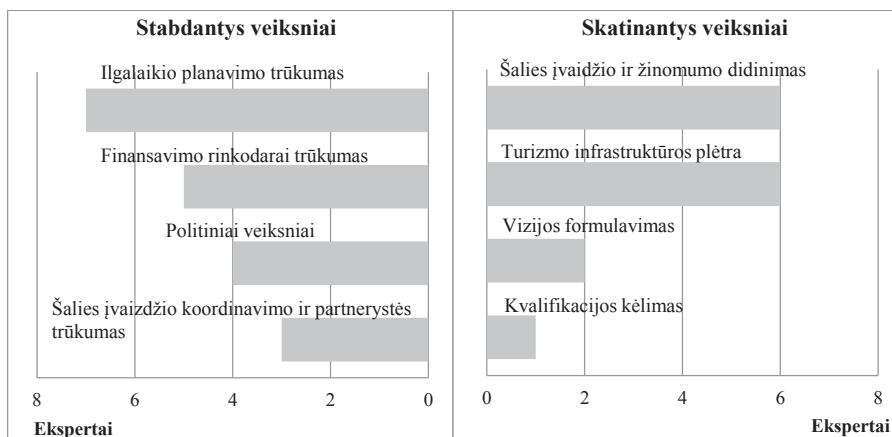
Išanalizavus grupinės diskusijos sesijos metu gautus duomenis nustatyta, kad didžiausios Lietuvos turizmo valdymo problemos iki 2013 m. yra susijusios su turizmo planavimu – ypač trūksta orientacijos į ilgalaikius tikslus, dėl ko sunku koordinuoti turizmo valdymo procesą, susiformavusi silpna horizontalių ir vertikalinių koordinavimo ryšių sąveika tarp nacionalinės valdžios, savivaldybių valdžios ir verslo. Koordinavimas kaip turizmo valdymo problema identifikuota visuose turizmo valdymo lygmenyse: horizontaliai – tarp skirtingų nacionalinio lygmens institucijų, tarp nacionalinio lygmens institucijų ir turizmo verslo, o ypač tarp savivaldybių valdžios ir verslo – bei vertikalčiai – tarp nacionalinio lygmens ir savivaldybių lygmens.

Pagal ekspertų nuomones patraukliausias turizmui iki 2020 m. turėtų būti septynios Lietuvos savivaldybės, kurios generuoja didžiausius turistų srautus ir turi didžiausią turistinių potencialą: trys didieji miestai – Vilnius, Kaunas, Klaipėda – ir keturi kurortai – Birštonas, Druskininkai, Neringa, Palanga. Investicijas siūloma nukreipti pagal paklausą, ekonominį atsiperkamumą ir investicijų grąžą, t. y. investuoti į tas vietas, kuriose didžiausi turistų srautai. Prioritetinės turizmo kryptys iki 2020 m. turėtų išlikti tos pačios (kultū-

rinis, dalykinis (konferencijų), sveikatos ir aktyvaus poilsio turizmas). Taip pat siūloma papildyti nauja kryptimi – miestų turizmu (angl. *city breaks*), kuri dėl pigių

skrydžių plėtos sparčiai populiarėja didžiuosiuose Lietuvos miestuose bei kurortuose ir gali būti labai perspektyvi.

Išanalizavus ekspertų nuomones dėl perspektyviausių atvykstamojo turizmo rinkų bei turizmo rinkodaros priemonių efektyvumo iki 2020 m. paaiškėjo, kad siūloma skatinti turistų srautus iš keturių tikslinių grupių – šalių – *kaimyninių šalių* (Rusijos, Baltarusijos, Latvijos, Lenkijos, Vokietijos), *Skandinavijos* (ypač akcentuojant dalykinį turizmą), *potencialių* arba *augančių* turizmo rinkų (pvz. Ukraina, Izraelis), kuriose šiuo metu reikia stiprinti rinkodarą, kad ateityje būtų galima tikėtis turistinių srautų bei *tolimųjų rinkų* (JAV, Kanados, Kinijos, Japonijos). Turizmo rinkodaros ateitis – e-rinkodara, komunikacija socialiniuose tinkluose ir mobiliosios aplikacijos, tačiau Rytų rinkose (pvz. Rusijoje, Baltarusijoje, Ukrainoje) pagrindinėmis turizmo rinkodaros priemonėmis turėtų išlikti tradicinės rinkodaros priemonės, tokios kaip spaudiniai, dalyvavimas turizmo mugėse ar verslo misijų organizavimas, nes šių šalių turistai ne taip dažnai naudojami internetu planuodami keliones kaip Vakarų šalių turistai.



3 pav. Turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje

Apibendrinus grupinės diskusijos ekspertų vertinimus, identifikuoti turizmo valdymą skatinantys ir stabdantys veiksniai nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje. Nustatyta, kad svarbiausi veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą nacionaliniame lygmenyje yra ilgalaikio planavimo trūkumas, finansavimo turizmo rinkodarai trūkumas, politiniai veiksniai, šalies įvaizdžio koordinavimo bei viešosios ir privačios partnerystės trūkumas (3 pav.). Veiksniai, skatinantys turizmo valdymą nacionaliniame lygmenyje, yra susiję su šalies įvaizdžio formavimu bei žinomumo didinimu, nuo kurių, anot ekspertų, labiausiai priklauso turizmo plėtra, turizmo infrastruktūros plėtra, vizijos formulavimas bei kvalifikacijos kėlimas.

Analizuojant veiksmus, stabdančius ir skatinančius turizmo valdymą, nustatyta, kad nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse ekspertų identifikuoti veiksniai nėra vienodi. Savivaldybių lygmenyje dominuoja veiksniai, kurie priklauso nuo nacionalinio lygmens institucijų (biurokratinių procedūrų, prioritetų išskyrimo, finansavimo skyrimo, o nacionaliniame lygmenyje vyrauja veiksniai, kurie priklauso nuo platesnio rato nacionalinės valdžios institucijų (įvaidžio formavimas, ilgalaikis planavimas, finansavimas) bei vertybinio pobūdžio (politiniai interesai).

## IŠVADOS

1. *Koordinavimas, gerų horizontalių ir vertikalijų ryšių užtikrinimas arba sinergija* tarp valdžios, verslo ir visuomenės – svarbiausi turizmo valdymo iššūkiai ir problemos, su kuriomis susiduriama visuose valdymo lygmenyse: tarptautiniame, nacionaliniame ir vietiniame. Svarbiausios turizmo valdymo problemos ištakos yra susijusios su turizmo kaip mokslo tarpdiscipliniškumu, turizmo kaip sektoriaus kompleksiskumu ir orientacija į ekonominius rodiklius (pajamų didinimą, darbo vietų kūrimą, investicijų skatinimą, kt.).

2. Horizontalios ir vertikalios sinergijos didinamas įmanomas taikant holistinį požiūrį į turizmo valdymą, paremtą kooperacija, o ne konkurencija, ir tokiais valdymo principais kaip *bendradarbiavimas ir partnerystė, ilgalaikis planavimas, darnus vystymas ir vertybėmis grįstas valdymas, didinant gamtinės, kultūrinės, ekonominės ir socialinės sistemos elementų sinergiją*.

3. Darnaus turizmo plėtojimas kaip turizmo politikos formavimo *kompleksinis požiūris, turizmo konkurencingumo pagrindas ir vertybinė nuostata* gali būti užtikrinama ne procedūromis ar dokumentais, o geranorišku komunikavimu, *sinergija* tarp valdžios, verslo ir bendruomenės. Tačiau nepaisant darnos aktualumo, darnios plėtros principai dominuoja tik normatyviniame lygmenyje (daugiausiai tarptautiniame), nes darnaus turizmo plėtra reikalauja ilgalaikio požiūrio, investicijų ir vertybių kaitos, kurie praktikoje sunkiai įgyvendinami.

4. *Šiuolaikinės turizmo valdymo* perspektyvos sietinos su viešojo valdymo tobulinimo procesu, į sprendimų priėmimo procesą įtraukiant piliečius, siekiant veiklos skaidrumo, nešališkumo, atskaitomybės, bendradarbiavimo ir efektyvumo ir horizontalios sinergijos tarp valdžios, visuomenės ir verslo. Turizmo valdymo požiūriu naujasis viešasis valdymas gali pasireikšti didinant sinergiją šiomis kryptimis:

- *Institucinė sinergija*, kur valdžia įgyvendindama svarbiausias funkcijas – koordinavimą ir bendradarbiavimą – vadovaujasi skaidrumo principu.
- *Politinė sinergija*, kuri padeda siekti teigiamo turizmo poveikio arba ekonominės naudos atsižvelgiant į turizmo potencialą ir yra paremta atskaitomybės principu.
- *Vertybių sinergija*, kuri leidžia suprasti turizmą kaip kompleksinį fenomeną ir įgyvendinti darnaus plėtojimo principus, paremtus pasitikėjimu.

5. Plėtojant turizmą ir siekiant sinergijos nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse, turizmo valdymo funkcijos reikalauja naujo požiūrio, paremto naujojo viešojo valdymo principais, todėl planavimą turėtų keisti *ilgalaikis planavimas*, skatinimas *paremtas turizmo rinkodaros vykdymu, ypatingą dėmesį skiriant e-rinkodarai ir socialinei medijai bei darnios plėtros principų įgyvendinimui*. *Darnus plėtojimas, bendradarbiavimas ir partnerystė* (viešoji ir privačioji, regioninė, piliečių dalyvavimas) yra šiuolaikinio turizmo valdymo funkcijos, be kurių neįmanoma užtikrinti vertikalios ir horizontalios sąveikos ir sinergijos.

6. Turizmo sektoriaus kompleksiškumas sąlygoja turizmo valdyme dalyvaujančių institucijų gausą, kurių veiklos efektyvumas gali būti užtikrintas tik gerų tarpinstitucinių koordinavimo ryšių realizavimu. Didžiausias turizmo valdymo iššūkis Lietuvoje – *vertikalus ir horizontalus koordinavimas*, kurio pagrindu atliekamos kitos funkcijos. Suderinus pasiekiamumo įvairiomis transporto rūšimis plėtros kryptis, radus kompromisą tarp turizmo skatinimo saugomose teritorijose ir darnios plėtros, laikantis į turizmą orientuotos viešosios infrastruktūros investicijų politikos, sudaromos prielaidos didinti finansavimą, koncentruoti rinkodaros priemonių įgyvendinimą tikslinėse rinkose ar užtikrinti turizmo plėtrai palankios teisinės bazės kūrimą. Dokumentų analizė parodė, kad nacionaliniame lygmenyje nustatyti turizmo vystymo prioritetiniai turizmo regionai, apimantys tris didžiuosius miestus, kurortus ir kurortines teritorijas, įskaitant penkis nacionalinius parkus, didelio potencialo. Šios turistinės vietovės generuoja didžiausius turistų srautus ir turi geriausiai suformuotą infrastruktūrą, čia koncentruojamos ES struktūrinių fondų investicijos.

7. Vykdamt strateginį turizmo planavimą Lietuvos nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse iki šiol dominuoja *ekonominė turizmo valdymo tradicija*, kuri pasižymi turizmo skatinimu bei infrastruktūros plėtojimu. Tokios tendencijos būdingos besivystančios ekonomikos šalims, kurių pastangos orientuotos į ekonominius rodiklius – pajamų iš turizmo didinimą, turizmo indėlio šalies bendrajam produktui didinimą, investicijų pritraukimą, neatsižvelgiant į globalines klimato kaitos, atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą ir „žaliosios“ ekonomikos plėtros globalines tendencijas. Darnaus turizmo skatinimas ir planavimas nacionaliniuose planavimo dokumentuose, Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose yra fragmentiškas, kuris nėra paremtas kompleksiniu ir ilgalaikiu darnaus vystymo principų įgyvendinimu.

8. Pagrindinės Lietuvoje taikomos turizmo skatinimo priemonės – *investicijos į turizmo infrastruktūrą*, panaudojant ES struktūrinių fondų paramą ir *turizmo rinkodaros nacionaliniu lygmeniu* vykdytas. Kitose pasaulio šalyse turizmo skatinimo priemonės – tokios kaip pridėtinės vertės mokesčio lengvata apgyvendinimo ir maitinimo įmonėms, oro uosto mokesčių mažinimas, specialūs kreditai ar mikrokreditai turizmo mažoms ir vidutinėms įmonėms, vizų palengvinimo programa – Lietuvoje šiuo metu nėra taikomos, dėl to Lietuva praranda turizmo konkurencingumą kaimyninių šalių atžvilgiu.

9. Dauguma Lietuvos savivaldybių, nepriklausomai nuo turizmo potencialo ir turizmo paklausos, skatina turizmą kaip ekonominę veiklą, kuriančią darbo vietas ir generuojančią pajamas normatyviniame lygmenyje. Turizmo plėtra Lietuvos savivaldybėse paremta siekiu gauti ES struktūrinių fondų paramą turizmo plėtrai, dėl ko nėra *vertikalios sinergijos* tarp *nacionalinių* ir *savivaldybių* turizmo plėtros prioritetų ir *horizontalios sinergijos* šiomis kryptimis: *savivaldybė – verslas ir savivaldybė – savivaldybė*.

10. Pagal atliktą Lietuvos turistinių vietovių interneto svetainių vertinimą galima daryti prielaidą, kad savivaldybės yra nutolusios nuo vartotojo, turistų, informacija komunicuojama tradiciniais būdais – konsultacijomis atvykus į TIC. TIC yra išlaikomi iš savivaldybių biudžetų, tačiau e-rinkodarai lėšų nepakanka, dominuoja tradicinės rinkodaros priemonės, kurių efektyvumas yra gerokai mažesnis. Nacionalinė turizmo galimybių pristatymo interneto svetainė taip pat yra nutolusi nuo vartotojo, nes labai menka komunikacija socialiniuose tinkluose, nėra naujienų skilties, nėra galimybės vartotojams reaguoti ir pateikti užklausas tiesiogiai interneto svetainėje.

11. Apibendrinus turizmo valdymo problemas ir siūlomas perspektyvas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse pagal ekspertų tyrimo rezultatus, nustatyti turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai:

- Svarbiausi veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: ilgalaikio planavimo trūkumas, finansavimo turizmo rinkodarai trūkumas, politiniai veiksniai, šalies įvaizdžio koordinavimo bei viešosios ir privačios partnerystės trūkumas. Veiksniai, skatinantys turizmo plėtrą nacionaliniame turizmo valdymo lygmenyje: šalies įvaizdžio formavimas bei žinomumo didinimas, turizmo infrastruktūros plėtra, vizijos formulavimas ir kvalifikacijos kėlimas.

- Svarbiausi veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą savivaldybių lygmenyje, yra viešųjų pirkimų procedūros, finansavimo trūkumas, biurokratinės procedūros bei prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje. Turizmo plėtrą skatinantys veiksniai: ES paramos skyrimas, parama turizmo infrastruktūros plėtrai, prioritetinių savivaldybių išskyrimas nacionaliniame lygmenyje bei turizmo rinkodaros įgyvendinimas savivaldybių lygmenyje.

12. Lietuvos turizmo valdymo tobulinimas nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse siejamas su koordinavimu, kuris paremtas geranorišku bendradarbiavimu ir partneryste tarp valdžios, verslo ir visuomenės (horizontalių ir vertikalų ryšių stiprinimas), orientacija į ilgalaikius tikslus ir kompleksiniu požiūriu bei darnaus vystymo principais. Perspektyvinės turizmo plėtojimo kryptys iki 2020 m., tokios kaip *žaliojo turizmas, verslo turizmas, kultūrinis ir pramogų turizmas, sveikatos turizmas, miestų turizmas*, užtikrintų vykdomos turizmo politikos koordinavimą ir pagerintų nacionalinių ir savivaldybių lygmenyse sąveiką.

## PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Vyriausybei, ministerijoms:

1. Siekiant sąveikos ir *sinergijos* tarptautiniame lygmenyje, siūloma bendrą politiką įgyvendinti per konkrečius projektus (infrastruktūros, turizmo rinkodaros) ir konkrečius veiksmus, tokiu būdu įtraukiant vietinį turizmo valdymo lygmenį į sprendimų priėmimą ir vykdomos politikos įgyvendinimą.

2. Siekiant *horizontalios sąveikos*, siūloma taikyti įvairias partnerystės ir bendradarbiavimo formas nacionaliniame ir vietiniame lygmenyse: klasterius, asociacijas, susitarimus, sutartis, darbo grupes, komitetus. Vietinės valdžios ir verslo sinergiją būtų galima paskatinti, kuriant naujas ES struktūrinių fondų priemones 2014-2020 m., pagal kurias turizmo projektai būtų remiami tik esant viešajai ir privačiajai partnerystei tarp valdžios ir verslo.

3. Tobulinant Lietuvos turizmo valdymą, būtina padidinti *sinergijos suvokimą* ir pagerinti vertikalų bei horizontalų koordinavimą, kurį galima pasiekti kuriant ilgalaikę Lietuvos turizmo strategiją, įtraukiant nacionalinio lygmens (10 ministerijų), vietinio lygmens (didelio turistinio potencialo savivaldybių administracijos) institucijas bei turizmo verslą. Šios strategijos įgyvendinimą galėtų koordinuoti Turizmo taryba, tačiau ji turėtų būti papildyta dalyviais iš strategijos įgyvendinime dalyvaujančių institucijų atstovų. Krizių valdymo komitete siūloma suvaldyti krizines situacijas, kurios susiformuoja dėl augančio neigiamo turizmo poveikio ir globalinių iššūkių, tokių kaip klimato kaita, stichinės nelaimės, globalinės epidemijos, terorizmo išpuoliai ir kt., ir koordinuoti skirtingų institucijų

veiksmus, užtikrinti saugumą ir informacijos prieinamumą visuomenei. Taip pat būtina atnaujinti ir koordinuoti Lietuvos įvaizdžio strategijos parengimą bei įgyvendinimą per Lietuvos įvaizdžio komisiją, nes nevaldoma komunikacija gali formuoti neigiamą įvaizdį apie Lietuvą, kuris yra vienas iš svarbiausių veiksnių skatinant tarptautinį turizmą, didinant Lietuvos žinomumą bei turizmo konkurencingumą.

Ūkio ministerijai, Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos:

4. Perspektyvinių Lietuvos turizmo kryptių (*žaliojo turizmas, verslo turizmas, kultūrinis ir pramogų turizmas, sveikatos turizmas, miestų turizmas*) iki 2020 m. formavimas turėtų būti paremtas darnaus formavimo principais. Pateikiamos šios svarbiausios turizmo plėtros tobulinimo kryptys:

- Turizmo politikos ilgalaikis planavimas, nuoseklumas ir politinio konteksto minimizavimas per skaidrumo, atskaitomybę ir pasitikėjimo didinimą.
- Turizmo pasiūlos formavimas atsižvelgiant į paklausą, o ne atvirkščiai, t. y. investicijos į didžiausio ir vidutinio turistinio potencialo teritorijas, kuriose didžiausi turistų srautai, kompleksiško užtikrinimas per investicijų tęstinumą, regioninį bendradarbiavimą, viešąją ir privačią partnerystę (per klasterius) bei įgyvendinant „stambius“ projektus.
- Siekiant didinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą ir paslaugų kokybę, svarbu siūlyti ir plėtoti naujus, unikalius turizmo maršrutus ir produktus, kurie prisidėtų prie Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumo didinimo.
- 2014-2020 m. laikotarpio ES struktūrinių fondų paramos priemonės turizmui pirmiausiai siūloma nukreipti į turizmo rinkodaros priemonių finansavimą, siekiant padidinti turistų srautus iš kaimyninių šalių, Skandinavijos šalių, potencialių turizmo rinkų (pvz. Ukraina, Izraelis) ir tolimųjų rinkų, prisistatant kartu su Latvija ir Estija, nes Lietuva šiose rinkose iki šiol yra mažai žinoma šalis. Perspektyviausios turizmo rinkodaros priemonės susijusios su efektyvia komunikacija socialiniuose tinkluose, mobiliųjų aplikacijų diegimu, kitų e-rinkodaros priemonių įgyvendinimu mažinant tradicinių rinkodaros priemonių apimtį (spaudiniai, dalyvavimas mugėse, parodose, žurnalistų turai, verslo misijos kelionių organizatoriams ir agentūroms, renginiai, kt.).

Savivaldybėms:

5. Planuojant turizmo plėtrą Lietuvos savivaldybėse, siūloma turizmo projektus orientuoti į turizmo paklausą ir juos įgyvendinti kartu su privačiu sektoriumi. Taip pat siekiant padidinti rajono turistinį patrauklumą, rekomenduojama įgyvendinti bendrus projektus (turizmo infrastruktūros, turizmo rinkodaros) su kaimyninėmis savivaldybėmis tokiu būdu plečiant siūlomų paslaugų pasiūlą ir stiprinant regioninį bendradarbiavimą.

6. Daugelio Lietuvos TIC svetainės vadybinės funkcijos yra silpnai išreikštos, todėl siūloma stiprinti nacionalinio lygmens interneto svetainę [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), kuri daliai galėtų kompensuoti savivaldybių internetinės rinkodaros trūkumus. Siekiant gerinti e-rinkodaros gebėjimus Lietuvos savivaldybėse, tikslinga organizuoti mokymus ir 2014-2020 m. laikotarpiu numatyti ES paramos priemones savivaldybių darbuotojų, dirbančių turizmo srityje, gebėjimų stiprinimui.

7. Siekiant efektyvumo nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse siūloma išplėsti e-rinkodaros ir komunikacijos socialiniuose tinkluose pajėgumus, siekiant kuo didesnio vartotojų populiarumo, tam mažinant išlaidas tradicinės rinkodaros priemonėms (dalyvavimui parodose, spaudiniams, verslo misijoms). Komunikacijos socialiniuose tinkluose galimybės siūloma išplėsti pritaikant savanorištas ar stažuočių programas su aukštosiomis mokyklomis, kitomis ugdymo įstaigomis, įtraukiant bendruomenės narius.

## MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

### **Straipsniai, publikuoti moksliniuose leidiniuose disertacijos rengimo metu (2009-2013 m.):**

1. Paulauskienė, L. (2013). Turizmo valdymo principai ir funkcijos vietiniame savivaldybių lygmenyje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 35 (1), 99-110.
2. Baležentis, A., Paulauskienė, L. (2012). Ekologinio turizmo vystymas – nuo skatinimo iki darnumo. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2 (31), 15-25.
3. Jagminas, J., Paulauskienė, L. (2011). Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), 90-100.

### **Pranešimai, pateikti mokslinėse konferencijose disertacijos rengimo metu (2009-2013 m.):**

1. Paulauskienė, L. (2013). Nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sinergija Lietuvos turizmo valdymo sistemoje. *Konferencija „XXI a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse“*, Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, birželio 6 d., Vilnius.
2. Baležentis, A., Paulauskienė, L. (2013). Туристический потенциал и перспективы развития туризма самоуправлений Литвы. *I Международная научно-практическая конференция: “Сбалансированное развитие туристических регионов: национальный и мировой опыт”*. Кафедра менеджмента и коммерческой деятельности Львовского института экономики и туризма 25-26 апреля 2013 г., Львов, Украина. p. 92-95.
3. Paulauskienė, L. (2011). Health tourism – among the Lithuanian tourism priorities. *„Theory and practice connecting health and tourism: pre-conference symposium: program and abstracts“*, 2nd Baltic & North Sea Conference on PRM, Vilnius, September 28-30, p. 29-30.
4. Čepukaitė, L. (2011). Turizmo valdymas: globalinis ir lokalinis aspektai. *Nacionalinė mokslinė konferencija „Šiuolaikinės turizmo plėtros tendencijos Lietuvoje“*, Klaipėdos universitetas. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. p. 5.
5. Čepukaitė, L. (2010). Turizmo valdymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Mokslinė-praktinė konferencija Efektyvumas viešajame sektoriuje: kuo vadybos teorijos gali pasitarnauti ir ką praktikai gali patarti?* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 1-4.

## GYVENIMO APRAŠYMAS

ASMENINĖ INFORMACIJA    Laura Paulauskienė  
Pikutiškių g. 2J, Vilnius  
+370 610 30560  
l.cepukaite@gmail.com  
Gimimo data: 1979-01-31

---

### IŠSILAVINIMAS

2009-2013                      Vadybos ir administravimo (03S) doktorantė  
Mykolo Romerio universitetas

2007-2009                      Viešojo administravimo Tarptautinio turizmo administravimo speciali-  
zacijos magistras  
Mykolo Romerio universitetas

1997-2003                      Geografijos magistras, geografijos bakalauras  
Lietuvos edukologijos universitetas

---

### DARBO PATIRTIS

Nuo 2006 m.                      Turizmo politikos skyriaus vedėja  
Lietuvos Respublikos ūkio ministerija

Nuo 2012 m.                      Lektorė  
Lietuvos edukologijos universitetas, programa „Turizmo teorija ir stra-  
tegija“

2008-2011                      Lektorė  
Mykolo Romerio universitetas, programa „Tarptautinio turizmo plėtra“

---

### KALBOS

Kalba	<i>Žinių lygis</i>
Lietuvių	gimtoji kalba
Anglų	l. gerai (C1)
Rusų	gerai
Vokiečių	pagrindai

---

### PAPILDOMA INFORMACIJA

Svarbiausi projektai,  
narystės

- 2013-2014 m. Turizmo srities ekspertė tarptautiniame ES Dvynių projekte „Azerbaidžano Kultūros ministerijos ir turizmo departamento turizmo gebėjimų didinimas“, kuris įgyvendinamas su partneriais iš Austrijos
- Nuo 2013 m. Baltijos jūros regiono priežiūros komiteto narė (*Baltic Sea Region Steering Committee*)
- Nuo 2013 m. UAB Litexpo valdybos narė
- Lietuvos pirmininkavimo 2013 m. Konkurencingumo ir augimo darbo grupės pirmininko pavaduotoja
- Nuo 2009 m. Turizmo patariamojo komiteto (*Advisory Committee on Tourism*) narė Europos Komisijoje

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Laura Paulauskiene

PROSPECTS FOR IMPROVING THE GOVERNANCE  
OF TOURISM IN LITHUANIA: INTERACTION  
OF THE NATIONAL AND LOCAL LEVELS

Summary of Doctoral Dissertation  
Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2013

The Doctoral Dissertation was prepared during the period of 2009–2013 at Mykolas Romeris University

*Scientific Supervision:*

Assoc. Prof. Dr. Jonas Jagminas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S).

**The Doctoral Dissertation is being defended at the Council of Management and Administration Research of Mykolas Romeris University:**

*Chairman of the Council:*

Prof. dr. Vladimiras Grazulis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S).

*Members:*

Assoc. Prof. Dr. Malvina Arimaviciute (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Aida Macerinskiene (Vilnius University, Social Sciences, Economics, 04 S);

Prof. Dr. Habil. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics, 04 S);

Prof. Dr. Habil. Julius Ramanauskas (Klaipėda University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S).

*Opponents:*

Prof. Dr. Habil. Ausrine Armaitiene (Klaipėda University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration, 03 S).

The Dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Management and Administration Research of Mykolas Romeris University, at 2 p.m. at the Conference Hall (II-230) on 22 January in 2014.

Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the Doctoral Dissertation was distributed on 22 of December 2013.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius) and Mykolas Romeris University libraries (Ateities str. 20 and Valakupių str. 5, Vilnius; V. Putvinskio str. 70, Kaunas).

## PROSPECTS FOR IMPROVING THE GOVERNANCE OF TOURISM IN LITHUANIA: INTERACTION OF THE NATIONAL AND MUNICIPAL LEVELS

### Summary

**Scientific issue.** According to the European Travel Commission, the growth rate of the tourism sector in the countries of the Central and Eastern Europe amounted to over 20 per cent in the recent years and several times increased the steady annual growth of tourist flows in the Western Europe, while tourist flows in Lithuania were by their increase among the highest in Europe. The management of tourism, however, entails the identification of long-term priorities, the planning and financing of tourism, the setting of priorities for the development of the tourism infrastructure and is highly influenced by the seasonal character of tourism which predetermines an uneven distribution of tourist flows.

Tourism is linked with intrinsic complexity because the tourism sector is directly and indirectly related to many other areas (accommodation, catering, transportation, communications, insurance, etc.), which serve not only tourism but also satisfy the needs of local residents. For the purposes of sharing the functions performed, the co-ordination of actions of all institutions involved, the involvement of stakeholders (authorities, businesses, society) into the process of formation, implementation and monitoring of tourism policy is necessary, which is not easily achievable.

Although much emphasis is placed on the discussion of tourism governance issues, this topic remains relevant for many countries and there are still several open questions. Most important of them is how to ensure the interaction between the national and municipal levels and to identify what determines it, especially at the level of municipalities, where tourism activities actually take place. Research of this issue should consider several aspects. *Firstly*, it is likely that solutions of tourism governance issues insufficiently focus on the implementation of tourism management functions. *Secondly*, it has not been determined so far what factors are decisive in tourism governance on the national and local levels. *Thirdly*, too little attention is paid to the interaction of the national and local governance levels. *Fourthly*, it is necessary to monitor the demand of tourism continuously and accordingly form the supply of tourism (in strategies, programmes) in relation to a dynamic development of the tourism sector, changing patterns of tourism and redistribution of tourist regions.

The dissertation thesis takes into consideration the issues and challenges of the tourism policy underlined in Communication of the European Commission (hereinafter – the EC) (2010) “Europe, the world’s No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe”, which are also relevant for the governance of Lithuanian tourism. *Firstly*, the growing tourism markets of the BRIC (Brazil, Russia, India, China) markets poses a serious risk to Europe as a region of tourism, which has to date been in a leading position by tourist flows and revenue. *Secondly*, in order to maintain Europe as the

world's No 1 tourist destination, the main actions should be undertaken to stimulate competitiveness in the European tourism sector, increase the supply of products of sustainable, responsible and high-quality tourism, promote social tourism, implement innovations in the tourism sector and ensure political and financial support for tourism. *Thirdly*, the European tourism sector has specific objectives determined by the seasonal character of consumption services inherent in tourism and by the changing value chain models influencing the choice of destinations. The seasonal aspect not only affects revenue flows, but results in non-optimum use of existing infrastructure and staff. *Fourthly*, Europe must also strengthen cooperation with those countries whose population can provide a source of visitors to European destinations as their standard of living increases (Europe, the world's.,2010).

The dissertation thesis focuses on the analysis of governance of tourism as a system, provides a study of governance as a whole integrating the international, national and local (municipal) levels rather than analysing individual managerial instruments. There are still no clear governance borderlines between activity areas of different institutions in Lithuania, the functions often overlap and co-ordination is weak. Therefore, it is important in the analysis of the tourism sector development in Lithuania to consider the compatibility and synergy of tourism governance actions vertically – between separate tourism governance levels, and horizontally – between different elements of the tourism governance system (different stakeholders in the public and private sectors) as well as identify the sources of the main tourism governance problems. The dissertation thesis, therefore, addresses two problematic issues:

1. What factors impact the interaction of the national and municipal levels of tourism governance?
2. How to improve the interaction and synergy of the national and municipal levels of tourism governance?

**Scientific novelty of the work.** The impact of tourism in the world increased in the middle of the 20<sup>th</sup> century with a rapid growth of international tourist arrivals, therefore, theoretical and empirical research remains relevant to date. In the nineties of the 20<sup>th</sup> century the issues of the formation and implementation of tourism policy, tourism planning, the tourism governance system and functions came up as objects in the studies of such scholars as Chadwick G. (1971), Leiper N. (1981), Mill and Morrison (1985), Getz D. (1986), Hall C., M. (1999, 2000). The research was mostly undertaken in the area of territorial planning and in relation to the specifics of policy formation in the context of sustainable tourism development – the influence of mass tourism was already a threat to the natural and social environment at that time.

Tourism as a science is multi-disciplinary and its basis is treated differently by authors. For example: Holden A. (2002) states that tourism is most of all related to geography and history while other authors (Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2000) note that tourism is comprised of at least five traditional sciences: economics, sociology, psychology, geography and anthropology. Such interdisciplinary aspect of tourism highlights the complexity of tourism, which is intrinsic in tourism as a science and in tourism of a branch of economy. It should also be noted that tourism as a science and policy direction has reached maturity in 1990 approximately. At that time many scholars

and policy makers started treating tourism as a complex multi-faceted phenomenon requiring scientific research and conceptual knowledge to help develop, plan or take decisions regarding the development of tourism (Cohen, 2002). The dissertation thesis builds on public administration, on the new public governance as well as on the new public governance theories in the analysis of tourism governance, i.e. it is sought by means of the management science theories to provide a study of tourism governance models and disclose the principles of tourism governance as well as explore their practical application.

**Object of the work** – interaction of the Lithuanian tourism governance at the national and municipal levels.

**Purpose of the work** – disclose the interaction of the Lithuanian tourism governance at the national and municipal levels identifying the prospects for improving the Lithuanian tourism governance.

**Tasks of the work:**

1. To provide an analysis of the theoretical composition of tourism governance identifying the empirical and theoretical origin sources of the topics of tourism governance.
2. To identify the functions and factors of tourism governance on the national and municipal levels.
3. To explore vertical and horizontal relations and interaction on the Lithuanian national and local levels of tourism governance.
4. To identify perspective development and improvement directions of the Lithuanian tourism governance on the national and municipal levels for the period up to 2020.

**Methods of the work.** The empirical study is based on the following scientific research methods:

- Theoretical and systematic analysis of scientific literature was applied for the analysis of the main theoretical statements of tourism governance and the new public governance in order to create a tourism governance model revealing the essential tourism governance factors and their interaction as well as synergy.
- Comparative analysis was used to analyse and compare theoretical tourism governance statement and to explore the good practice in place in the governance of tourism issues in other countries.
- Documentary analysis was applied for the study of the concepts of tourism governance models, laws, strategic planning documents, reports of international organisations, official statistics in order to identify the principles and functions of tourism governance as well as assess the practical level of regulation.
- Expert assessment – individual active interviews were used for the analysis of the topics relevant for tourism governance at the municipal level.
- Internet websites assessment was reviewed in order to make an estimation and compare the capacity level of Lithuanian municipalities to create opportunities for tourism online.
- Expert assessment – Focus group was used for drawing generalisations on the issues of interaction of the Lithuanian tourism governance on the national and local tourism

governance levels and for the purpose of identifying strategic tourism development directions for the period until 2020.

- Qualitative content analysis was applied in the analysis of the data obtained during the empirical research. By means of the qualitative content analysis it was sought to assess opinions and experiences of experts representing different stakeholder sides in relation to tourism policy-making, implementation, co-operation between the public and private sectors and to make a comparative analysis with the statements made in policy documents. On this basis, the main issues and preconditions determining the governance of tourism, the factors hindering and promoting tourism governance on the national and municipal levels have been identified and made it possible to propose mechanisms and techniques able to ensure the adequacy of the actions formally stated and implemented in practice as well as the interaction of tourism governance on the national and local levels.

Scientific novelty and theoretical significance of the work:

1. The literature interpreting the issues of tourism governance and the prerequisites for its interaction and synergy has been reviewed and systematised.

2. The functions and principles of tourism governance determining the interaction of tourism governance on the national and municipal levels have been systematised.

3. The factors hindering and enabling the development of tourism on the national and municipal levels have been identified.

4. The improvement model of tourism governance defining the interaction and synergy between the national and municipal tourism governance levels by the functions of tourism governance has been provided.

5. The methodology for the assessment of websites of tourist destinations according to the managerial and functional website management principles has been developed and the profile of websites of Lithuanian tourist locations has been provided in order to improve one of the main tourism management functions on the national and municipal levels – the marketing of tourism.

6. The improvement scheme of the Lithuanian tourism governance based on the new public governance principles and on the interaction between the national and municipal levels has been provided.

7. The prospects for improving the Lithuanian tourism governance for the period up to 2020 have been proposed.

**Structure and scope of the dissertation thesis.** The dissertation thesis consists of the Introduction, three Chapters, Conclusions, Discussion, Proposals and Recommendations, Research Limitations and Directions for Further Research, List of Reference Sources, Annexes (Tables, Sample Questionnaire, etc.). The scope of the dissertation thesis is 160 pages with 15 tables and 43 figures. The List of Reference Sources is comprised of 268 reference sources. There are 11 Annexes to supplement the research data at the end of the dissertation thesis.

Chapter 1 of the dissertation thesis “**Tourism Management System and Theoretical Aspects of the Issues Covered**” deals with the concept of the tourism governance system, analyses the evolution of tourism governance, opportunities for improving the public sector governance, the interaction of tourism governance on the national and municipal levels, the interaction between vertical and horizontal relations in the tourism governance process

and the topics and trends of tourism governance. Most recent scientific publications show varying opinions and proposals on the formation and implementation of tourism policies on the national and local levels and on the development prospects of tourism. The analysis of scientific literature has shown that scientific research in the area of tourism governance is very limited, episodic and non-systematic as there is lack of empirical research related to the policy-making and decision taking on tourism policies. The research of the recent years reveals a holistic or integrated approach to the system of tourism; integrated governance models are developed, covering the partnership of the stakeholders involved in tourism governance, decision-taking and in the development of co-ordination and monitoring systems at all governance levels: national, regional and municipal levels. The study of the primary scientific sources reveals that the issue of tourism governance is linked to the complexity of the system of tourism, the inter-disciplinary character of tourism and its orientation towards economic indicators. It has been identified that one of the most important objectives to be accomplished by the national tourism administration, which has to ensure the formation, implementation and monitoring of tourism policies from the national to the municipal level, is the consistency of actions and ensuring co-ordination relations involving the public and the private sectors, NGOs and the society.

Chapter 2 “**Research Methodology of the Lithuanian Tourism Governance**” discusses a strategy for conducting the empirical research of the Lithuanian tourism governance analysis, the scope and arrangement of the research, the collection and corroboration of the empirical research data, the analysis of the data obtained and the validity and reliability of such data. For the purposes of investigation of the scientific issue, qualitative research methods have been chosen by means whereof the tourism governance model underpinned by theoretical and empirical knowledge is constructed on the basis of the pragmatic approach and phenomenological (interpretation) paradigm due to the practical scope of the subject-matter. The strategy of empirical research consists data collection methods – documentary analysis, expert assessment – individual interviews, website assessment, expert assessment – Focus group and data analysis methods – qualitative content analysis, quantitative comparative analysis methods. The selected research methods are undertaken by stages of the research; they facilitated the identification of problems in tourism governance, the presentation of potential problem solutions and formulation of the research conclusions, proposals and recommendations.

Chapter 3 of the dissertation thesis “**Prospects for Improving the Governance of Tourism on the National and Municipal Levels of Lithuania**” presents a study of tourism governance in the EU member states, the analysis of the Lithuanian tourism governance functions and describes the development priorities of the Lithuanian tourism through a study of international legal instruments and legal acts of the Republic of Lithuania, documents, studies and reports.

Analysing the tourism governance experiences of various countries, the essential tourism governance principles have been identified taking into account the specifics of the new public governance: accountability, transparency, effectiveness and efficiency, response to changes, future vision and legislative norms. The documentary analysis shows that a considerable main problem in many countries is related to the co-ordination of horizontal and vertical governance relations, which determine the governance of tourism to the largest extent. It has also been found out that for the purposes of effective implementation

of the tourism policy and for the growth of economy one of the fundamental goals of policy makers is *co-ordination* and *synergy* with other areas, such as education and culture, social policy, energy, rural, regional development and many others. It is noted that many countries, irrespective of their geographical position, available resources and the level of development of the tourism sector, encounter similar problems and main challenges on the national level of tourism governance: co-ordination of the tourism policy, financial constraints, effective legal regulation and various external factors (economic, security, natural disasters, epidemics, etc.).

The research shows that the capacities of authorities to develop the existing potential of tourism in order to increase tourist flows and motivation to visit the country, can be strengthened by their ability to take into account global factors, the governance of the internal environment, co-operation and political, value-based as well as institutional synergy (figure 1).

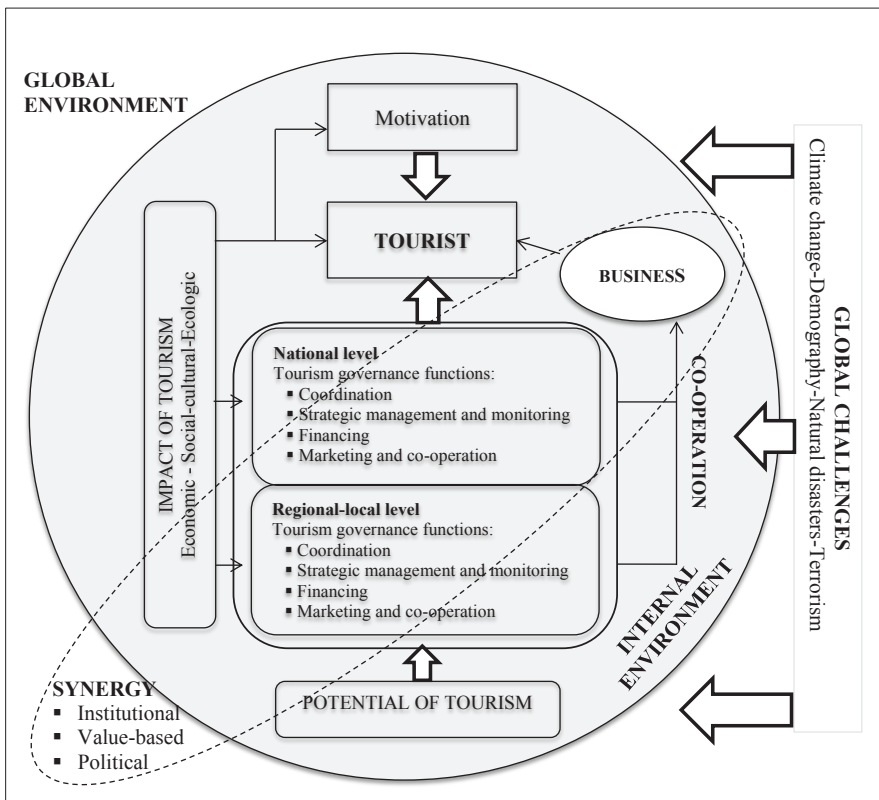


Figure 1. Improvement model of tourism governance

The analysis of Lithuanian documents revealed that the governance of tourism in Lithuania takes place through the functions of legislation and regulation, co-ordination,

planning, entrepreneurship, representation and promotion of interests, while the functions of social tourism and representation of interests are still weakly manifest in the governance of tourism in Lithuania. In Lithuania, tourism is promoted without taking into consideration its potential negative impact, the trends of sustainable tourism development or the importance of social tourism; the specifics inherent in the economic planning tradition come through. Facilitation of travelling, favourable taxation environment, financial of tourism research and implementation of the marketing of tourism are important measures of promotion, which are problematic in Lithuania. Municipalities develop tourism on their own and for many municipalities tourism is one of the priority development directions. The main functions attributed to them by effective legal acts are the drafting of tourism planning documents, the establishment of tourism information centres (hereinafter – TIC), research/surveys, the implementation of infrastructure projects, creation of conditions favourable for tourism business, etc. The Lithuanian municipalities (tourist destinations) are divided into three groups of tourist potential: high, medium and low potential. The highest tourism potential in terms of local and international tourism is held by four Lithuanian resorts (Neringa, Palanga, Druskininkai and Birštonas) and three major Lithuanian cities (Vilnius, Kaunas and Klaipėda).

With a view to analysing the problem raised in the dissertation thesis, which covers the search for interaction on the national and local governance levels, and obtain more detailed data on the issues of tourism governance, an individual active expert assessment has been undertaken. The aforementioned assessment took place at the level of municipalities by surveying all Lithuanian municipalities (n=60). The informants were asked open-ended questions in order to obtain diverse opinions and get the feeling of the emotional background. The expert assessments obtained were assessed using the method of qualitative content analysis and grouped into categories, sub-categories, themes and sub-themes by their specifics.

The aggregate expert assessments obtained in individual interviews show that for the majority (53) of Lithuanian municipalities tourism is one of priority directions as it generates added economic value. The development of tourism and investments on the national level, however, are concentrated in the priority regions (territories) of tourism development, which do not match with the priorities of the municipalities. The functions of municipalities in the area of tourism are related to the promotion and planning of tourism operations, communication of tourist information and implementation of tourism infrastructure projects; that predominates in the planning documents of Lithuanian municipalities as the goals and objectives of tourism development. The main problems that the Lithuanian municipalities encounter in developing tourism during the period of 2007 to 2013 are related to public procurement procedures, additional financing of projects and bureaucratic procedures, which place a heavy administrative burden on the employees of municipalities and are inflexible.

Many Lithuanian municipalities feel a positive impact of tourism on economy (56) and the social impact of tourism (20). Expert assessment show that there are still no negative effects of tourism in Lithuanian municipalities which could result from a too heavy concentration of tourist flows, uneven seasonal distribution or dissatisfaction of local residents.

The aggregated results of individual expert interviews identify the most important factors hindering and promoting the development of tourism on the municipal level. The development of tourism is slowed down by such factors as complicated and lengthy public procurement procedures, the lack of financing for the implementation of tourism projects, bureaucratic procedures on the national and local level and the identification of priority municipalities on the national level (Figure 2). Tourism development is promoted by such factors as the granting of the European Union (hereinafter – the EU) support for projects implemented by municipalities, support for the development of the tourism infrastructure, identification of priority municipalities on the national level and the implementation of the marketing measures of tourism on the municipal level.

According to the pre-set criteria – the number of languages, updates, e-marketing, communication on social networks, design and content, interactivity, response – 45 websites of the Lithuanian tourist destinations have been assessed; 44 of the websites are official TIC websites administered by municipal administrations, TIC or tourism and business integration centres and also the official national tourism website – [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), which is administrated by the State Department of Tourism under the Ministry of Economy.

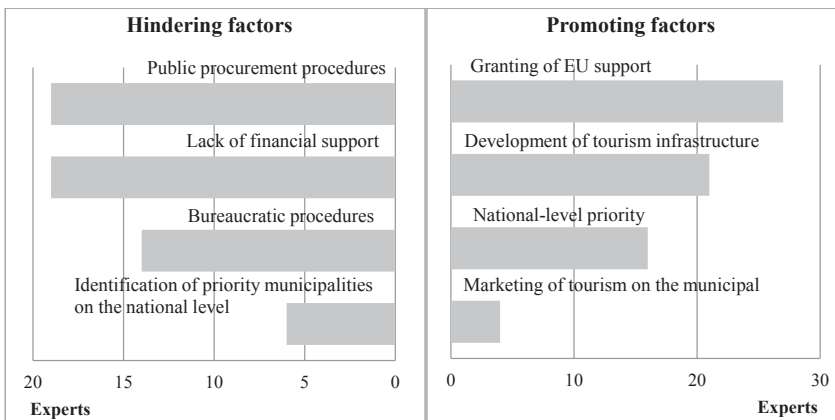


Figure 2. Factors hindering and enabling the development of tourism on the national and municipal tourism governance levels

The Lithuanian tourism websites have been assessed according to the selected functional and managerial assessment criteria and the profile of the websites of the Lithuanian tourist destinations has been drawn up. It has been found out that the websites of the Lithuanian tourist destinations get the highest ranking by the number of languages (82 per cent of all websites), updates (53 per cent), and e-marketing (44 per cent). The lowest score for the websites of the Lithuanian tourist destinations was for the criteria of response (29 per cent), interactivity (31 per cent), design and content (33 per cent). The websites of the Lithuanian tourist destinations are oriented towards targeted markets; information is provided in foreign languages, is relevant and updated, however, there is

lack of additional tourist-centred functions, such as a fast response online, and insufficient use of the main managerial governance principles – the interactivity and attractive design and content of the websites.

The analysis of the data obtained in individual expert interviews and the assessment of the websites of the Lithuanian tourist destinations an expert assessment – Focus group was held in order to obtain additional data to analyse the topic at issue. The experts of tourism of Lithuania involved in the process of tourism policy-making have been selected from the public and private sectors, the national and local tourism governance levels.

The informants are asked questions according to the pre-selected topics and issues, however, the sequence of questions is not fixed and additional questions are asked. It is sought by interviewing to identify most important problems of the Lithuanian tourism governance, perspective tourism directions and most promising countries from where tourists should be encouraged to visit Lithuania until 2020 as well as propose most effective tourism marketing measures until 2020.

It has been found out from the analysis of the data obtained in the Focus group discussion session that the most serious governance problems related to the Lithuanian tourism governance until 2013 are related to the planning of tourism – in particular, there is lack of focus on long-term goals, which makes it difficult to co-ordinate the process of tourism governance; the existing interaction of horizontal and vertical co-ordination relations between the national and municipal authorities and business is weak. Co-ordination as a problem of tourism governance has been identified at all tourism governance levels: horizontally among national level authorities, between national level authorities and tourism business and in particular between municipal authorities and business; vertically between the national and municipal levels.

Most attractive for tourism development until 2020, in the opinion of the experts, should be seven Lithuanian municipalities which generate highest tourist flows and have the highest tourist potential – three major cities Vilnius, Kaunas, Klaipėda and four resorts Birštonas, Druskininkai, Neringa, and Palanga. It is suggested to direct investments according to their demand, economic yield and investment return, i.e. to invest into the destinations with the highest flows of tourists. The priority directions should remain the same until 2020 (cultural, business (conferences), health and active leisure tourism). It is also recommended to add a new direction – city breaks, which is rapidly becoming popular in the largest Lithuanian towns and resorts due to the development of budget flights and can be very viable. The analysis of the expert opinions on the most viable inbound tourism markets and the effectiveness of tourism marketing measures until 2020 shows that it is recommended to promote tourist flows from four target groups – from the *neighbouring* countries (Russia, Belarus, Latvia, Poland, Germany), from *Scandinavian* countries, with a special focus on business tourism, from *potential* or *growing* tourism markets (Ukraine, Israel) where marketing should be strengthened in order to be able to expect tourist flows in the future, and from the *long-haul* markets – the U.S., Canada, China, Japan. The future of tourism marketing is in e-marketing, communication, social networks and mobile applications, however, in the Eastern Markets (Russia, Belarus, Ukraine) the main tourism marketing means should remain traditional, such as printed matter, participation in tourism fairs or business missions because tourists in these countries do not use the internet so often when planning their travels compared to tourists from Western countries.

The aggregated expert assessments from Focus group discussions make it possible to identify the factors promoting and impeding tourism on the national tourism governance level. It has been identified that on the national level tourism governance is mostly impeded by the lack of long-term planning, shortage of financing for the marketing of tourism, political factors, co-ordination of the country's image and the lack of public and private partnership (figure 3). The factors promoting tourism governance at the national level are related with the formation of the country's image and the increase of its visibility, which, in the opinion of the experts, determines the development of tourism infrastructure, the building of a vision and capacity.

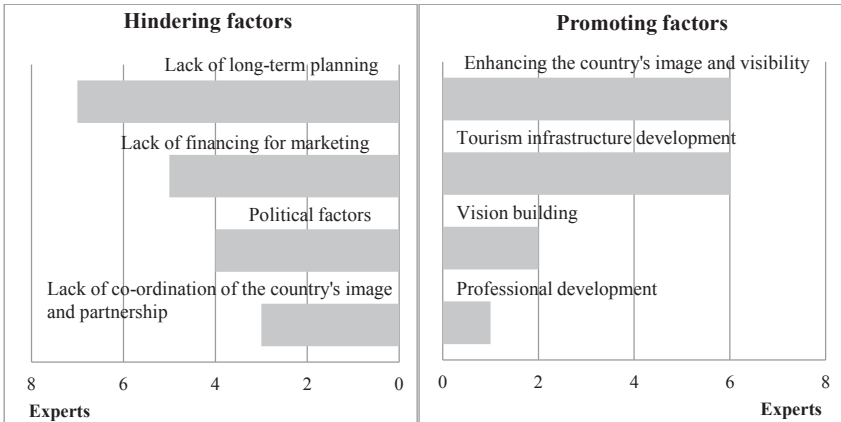


Figure 3. Factors hindering and enabling the development of tourism on the national governance level

It has been found out during the analysis of the factors slowing down and promoting tourism governance that the factors identified by the experts on the national and municipal levels are not the same. On the municipal level, the most factors depend on the national level institutions (bureaucratic procedures, retention of priorities, allocation of financing, while on the national level, such factors mostly depend on broader national authorities (image formation, long-term financing) and value-based factors (political interests).

## CONCLUSIONS

1. *Co-ordination, ensuring horizontal and vertical relations or synergy* between authorities, business and the society are the main challenges and issues of tourism governance encountered at all governance levels – international, national and local. The problems of tourism governance are rooted in the multi-disciplinary character of tourism as a science, the complexity of tourism as a sector and in its orientation towards economic indicators (increased revenues, creation of jobs, promotion of investments, etc.).

2. It is possible to increase the horizontal and vertical synergy through the holistic approach to tourism governance based on co-operation rather than competition relying

on such governance principles as *co-operation and network, long-term planning, sustainable development and value-based governance, improvement of opportunities, synergy of the elements of the cultural, economic and social system.*

3. The development of sustainable tourism as *an integrated approach and as a pillar of competitiveness and value-based attitude* in the policy-making of tourism can be ensured by voluntary communication and *synergy* between authorities, business and society rather than by procedures or documents. Irrespective of the relevance of sustainability, however, the principles of sustainable development dominate only on the normative level (mostly, on the international) because the development of sustainable tourism requires a long-term approach, investments and value changes, which are difficult to implement in practice.

4. The perspectives of *modern tourism governance* are related to the improvement process of public governance involving citizens into decision-taking, aiming at the transparency of activities, impartiality, accountability, co-operation and effectiveness as well as horizontal synergy between authorities, the society and business. In terms of tourism governance, the new public governance is possible by increasing synergy in the following directions:

- *Institutional synergy* where authorities follow the principle of transparency in the implementation of their core functions – co-ordination and co-operation.
- *Political synergy*, which helps seek positive impact of tourism or its economic benefit while exploring the potential of tourism and relying on the principle of accountability.
- *Synergy of values*, which allows understanding tourism as a complex phenomenon and enables the implementation of the principles of sustainable development based on trust.

5. In the development of tourism and seeking synergy on the national and local levels, the functions of tourism governance require a new approach based on the new public governance principles, therefore, planning should be replaced by *long-term planning* and promotion should be *based on the marketing of tourism focusing, in particular, on e-marketing and social media as well as on the implementation of the principles of sustainable development. Sustainable development, co-operation and partnership* (public and private, regional, participation of citizens) are the functions of modern tourism governance without which it is impossible to ensure vertical and horizontal synergy and interaction.

6. The complexity of the tourism sector determines a large number of the institutions involved in tourism governance the effectiveness of activities whereof can be ensured only by inter-institutional co-ordination relations in place. The biggest challenge of tourism governance in Lithuania is *vertical and horizontal co-ordination*, which forms the basis for other functions. Aligned accessibility directions by various modes of transportation, a compromise between the promotion of tourism in protected areas and sustainable development, tourist-oriented policies of public infrastructure investments create preconditions for increasing the financing, concentrating the implementation of marketing measures in target markets or for ensuring the creation of the legislative framework favourable for the development of tourism. The documentary analysis shows that there are high-potential priority regions for tourism development identified on the national level; they cover the three major cities, resort towns and resort territories, including five national parks. These tourist destinations generate the highest tourist flows,

have the most advanced infrastructure and the investments of EU structural funds are concentrated there.

7. The strategic tourism planning on the Lithuanian national and municipal levels is still predominated by the *tradition of economic tourism governance*, which promotes tourism and develops the infrastructure. Such tendencies are characteristic of developing economies where efforts are centred on economic indicators – increasing of revenues from tourism, increasing the input of tourism into the gross domestic product, attraction of investments without taking into consideration the global climate change, the use of renewable energy resources and the global development trends of the *green economy*. The promotion and planning of sustainable tourism in the national planning documents and in the planning documents of the Lithuanian municipalities is fragmentary, devoid of any integrated and long-term implementation of the principles of sustainable development.

8. The main measures applied in Lithuania to promote tourism are *investments into the infrastructure of tourism* making use of the support from the EU funds and *the marketing of tourism* on the national level. The promotion measures used in other countries of the world, such as the value added tax advantage for HORECA companies, reduction of airport charges, special credits or micro-credits for SMEs operating in tourism, visa facilitation programmes, are not applied in Lithuania in the meantime, therefore, Lithuania is losing in terms of the competitiveness of its tourism compared to other countries.

9. The majority of Lithuanian municipalities, irrespective of their tourist potential and the demand for tourism, promote tourism as an economic activity, which creates jobs and generates revenue on the normative level. The development of tourism in Lithuanian municipalities is based on their intention to obtain support from EU structural funds for the development of tourism, which explains the absence of *vertical synergy* between the tourism development priorities on the *national and municipal levels* and *horizontal synergy* along the following directions: *municipality – business and municipality – municipality*.

10. The assessment of the websites of the Lithuanian tourist destinations makes it possible to conclude that municipalities are distant from the consumer, the tourist; information is communicated by traditional methods – consultations upon arrival to the tourist information centre. The TIC are maintained from municipal budgets, however, the funds allocated for e-marketing are insufficient, traditional marketing measures predominate with significantly lower effectiveness. The national website of tourism opportunities is also far from consumers because little communication takes place on social networks, the news section is missing and it is impossible for consumers to react and make queries online.

11. Following the generalisation of the tourism governance problems and recommended prospects on the national and municipal levels according to the expert survey results, the following factors hindering and promoting tourism have been identified:

- The most influential *factors hindering* the development of tourism on the national governance level: lack of long-term planning, shortage of financing for the marketing of tourism, political factors, lack of co-ordination of the country's image and public-private partnership. The factors *promoting* tourism development at the national tourism governance level: formation of the country's image and the increase of its visibility, development of the tourism infrastructure, formulation of a vision and professional development.

• The most influential factors *hindering* the development of tourism on the municipal level are public procurement procedures, the lack of financing, bureaucratic procedures and the identification of priority municipalities on the national level. The *factors promoting* the development of tourism – granting of EU support, support for the development of the tourism infrastructure, identification of priority municipalities on the national level and the implementation of the marketing of tourism on the municipal level.

12. The improvement of the Lithuanian tourism governance on the national and municipal levels is related to better co-ordination based on voluntary co-operation and partnership between authorities, businesses and the society (strengthening of horizontal and vertical relations), orientation towards long-term goals and integrated approach as well as sustainable development principles. Prospective directions of tourism development until 2020, such as *green tourism, business tourism, cultural and entertainment tourism, health tourism, city breaks*, would ensure the co-ordination of the pursued tourism policy and would improve the interaction on the national and municipal levels.

## PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS

To the Government of the Republic of Lithuania and ministries:

1. For the purposes of achieving interaction and *synergy* on the international level, it is proposed to implement the general policy through specific projects (infrastructure, marketing of tourism) and specific actions thereby involving the local level of tourism governance into decision-making and into the implementation of policies.

2. To achieve *horizontal interaction*, it is recommended to apply various forms of partnership and co-operation on the national and local levels – clusters, associations, agreements, contracts, working groups, committees. The synergy of local authorities and business could be promoted by new measures of the EU structural funds for the period 2014–2020 to support tourism projects only when there is public and private partnership between authorities and business.

3. The improvement of the Lithuanian tourism governance requires higher *perception of synergy* and improved vertical and horizontal co-ordination, which can be achieved by developing a long-term strategy of the Lithuanian tourism, involving the institutions of the national level (10 ministries), the local level (municipal administrations with high tourism potential) as well as businesses engaged in tourism. The implementation of this strategy could be coordinated by the Council of Tourism, however, its members should also include representatives of the institutions involved in the implementation of the strategy. The governance of crises caused by the increasing negative impact of tourism and global challenges, such as the climate change, natural disasters, global epidemics, terrorist acts, etc. and the co-ordination of the actions of different institutions to ensure safety and communication of information to the public should be the responsibility of the Crisis Governance Centre. It is also necessary to update and co-ordinate the drawing up and implementation of the Lithuanian Image Strategy through the Lithuanian Image Commission because unmanaged communication can form a negative impression about Lithuania and it is one of the most important factors to promote international tourism, increasing the visibility of Lithuania and the competitiveness of its tourism.

To the Ministry of Economy and the State Department of Tourism:

4. The development of viable tourism directions of Lithuania (*green, business tourism, cultural and entertainment tourism, health tourism, city breaks*) up to 2020 should be based on the principles of sustainable development. A recommendation is made regarding the following key improvement directions for tourism:

- Long-term planning of tourism, consistency and minimisation of the political context through increased transparency, accountability and trust.
- Building of the supply for tourism taking into account its demand rather than vice versa, i.e. investments should be made into the territories of the highest and medium tourist potential with the highest tourist flows; an integrated approach should be ensured through the continuity of investments, regional co-operation, public and private partnership (through clusters) and "major" projects.
- In order to improve the competitiveness of the Lithuanian tourism sector and the quality of services, it is important to offer and develop new unique tourist itineraries and products to contribute to the strengthening of the Lithuanian tourism sector.
- It is recommended, first of all, to direct support measures from the EU structural funds for the period 2014–2020 to the financing of the marketing measures of tourism in order to increase tourist flows from the neighbouring countries, Scandinavian countries and promising tourism markets (e.g. Ukraine, Israel) as well as from long-haul markets – Lithuania in this case should be presented together with Latvia and Estonia because Lithuania is little known on these markets yet. Most viable marketing measures of tourism relate to effective communication on social networks, use of mobile applications and implementation of other e-marketing measures, decreasing the scope of traditional marketing measures (printed matter, participation in fairs, exhibitions, journalist tours, business missions for travel operators and agencies, events, etc.).

To municipalities:

5. While planning the development of tourism in Lithuanian municipalities, it is proposed to centre tourism projects according to the demand for tourism and implement them together with the private sector. In order to increase the tourist attractiveness of a district, it is recommended to implement joint projects (in terms of tourism infrastructure, marketing of tourism) with neighbouring municipalities in this way enlarging the supply of the services offered and strengthening regional co-operation.

6. The websites of many Lithuanian TIC are ineffective, therefore, it is proposed to strengthen the website of the national level [www.lithuania.travel](http://www.lithuania.travel), which would partly compensate the shortcomings of municipal online marketing. With a view to improving e-marketing capacities in Lithuanian municipalities, it is expedient to arrange training and to allocate EU support for the professional development of the staff of municipalities working in the area of tourism.

7. For the purposes of effectiveness on the national and municipal level, it is suggested to expand the capacities of e-marketing and communication in social networks in order to gain popularity among the users and, accordingly, to reduce expenses for traditional marketing measures (participation in exhibitions, printed matter, business missions). It is proposed to enhance the capacities of communication in social networks through voluntary or apprenticeship programmes run together with higher schools, other educational institutions and through the involvement of community members.

## LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS

1. Paulauskiene L. (2013). Tourism governance principles and functions at the local level. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development: research paper*, 35 (1), 99-110.
2. Balezentis A., Paulauskiene L. (2012). Eco-tourism development – from promotion towards sustainability. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development: research paper*, 2(31), 15-25\_
3. Jagminas J., Paulauskiene L. (2011). Tourism management functions and their balance in Lithuania. *Economics and management: trends and perspectives*, 3(23), 90-100.

## LIST OF PUBLISHED CONFERENCE REPORTS

1. Paulauskiene, L. (2013). Synergy between national and local tourism management levels in Lithuania. Conference „Challenges for young scientist in the field of Politics, Management and Administration, Public administration in the XXI century”. Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 6 June, Vilnius.
2. Balezentis, A., Paulauskiene, L. (2013). Tourism development trends at the local tourism management level. *I International Scientific Conference: Balanced development of tourist regions: national and international experience*. Department of Management and Business of Lviv Institute of Economy and Tourism on 25-26 April 2013, Lviv, Ukraine, p. 92-95.
3. Paulauskiene, Laura. (2011). Health tourism – among the Lithuanian tourism priorities. *Theory and practice connecting health and tourism: pre-conference symposium: program and abstracts: 2nd Baltic & North Sea Conference on PRM*: Vilnius, September 28-30. p. 29-30.
4. Cepukaite, L. (2011). Tourism governance: global and local aspects. Modern trends in tourism development in Lithuania. *National Scientific Conference*. Klaipeda: Klaipeda University. p. 29-30.
5. Cepukaite, L. (2010). Tourism management: theoretical and practical aspects. *Public Sector Efficiency: How the management theory can serve and what practitioners can advise? : 2<sup>nd</sup> Practical - scientific conference*. Vilnius: Mykolo Romerio University, p. 1-4.

## CURRICULUM VITAE

### PERSONAL INFORMATION

Laura Paulauskiene  
Pikutiskiu str. 2J, Vilnius  
+370 610 30560  
l.cepukaite@gmail.com  
Date of birth: 1979-01-31

---

### EDUCATION

2009-2013	Management and administration (03S) PhD student Mykolas Romeris University
2007-2009	Master's degree on International Tourism Administration Mykolas Romeris University
1997-2003	Master of Geography studies, Bachelor of Geography studies Lithuanian University of Educational Sciences

---

### PROFESSIONAL EXPERIENCE

Since 2006	Head of Tourism Policy Division Ministry of Economy of the Republic of Lithuania
Since 2012	Lecturer Lithuanian University of Educational Sciences, Programme „Tourism Theory and Strategy“
2008-2011	Lecturer Mykolas Romeris University, Programme „International Tourism Development“

---

### LANGUAGES

Language	Level
Lithuanian	Native
English	Advanced (C1)
Russian	Fluent
German	With dictionary

---

### ADDITIONAL INFORMATION

#### Projects, membership

- 2013-2014 Expert in Twinning Tourism Azerbaijan-Austria-Lithuania project “Strengthening the capacity of the Department of Tourism in the Ministry of Culture and Tourism of The Republic of Azerbaijan”
- Since 2013 Member of Baltic Sea Region Steering Committee
- Since 2013 Member of the Board on JSC “Litexpo”
- Deputy Head of the Committee of Competitiveness and Growth Lithuanian EU Presidency 2013
- Since 2009 National expert of Advisory Committee on Tourism, European Commission

**Paulauskienė, Laura**

TURIZMO VALDYMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE: NACIONALINIO IR SAVIVALDYBIŲ LYGMENŲ SĄVEIKA. Daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, 220 p.

Bibliogr. 147–160 p.

ISBN 978-9955-19-602-0

*Turizmo valdymo sąveikos paieška nacionaliniame, regioniniame ir vietiniame (savivaldybių) lygmenyse – yra viena sunkiausiai sprendžiamų problemų, su kuria susiduria turizmo politikos formuotojai įvairaus ekonominio išsivystymo šalyse. Lietuvoje iki šiol nėra aiškių valdymo ribų tarp atskirų institucijų veiklos sričių, neretas atliekamų funkcijų persidengimas, silpnas koordinavimas. Atsižvelgiant į tai disertacijoje formuluojama problema – kokie veiksniai daro įtaką nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveikai ir kaip pagerinti nacionalinio ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenų sąveiką ir sinergiją?*

*Disertacijos tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos turizmo valdymo sąveiką nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyse, nustatant Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvas.*

*Disertacijoje nustatyti turizmo plėtrą stabdantys ir skatinantys veiksniai nacionaliniame ir savivaldybių turizmo valdymo lygmenyse. Taip pat pateiktas turizmo valdymo tobulinimo modelis bei pasiūlytos Lietuvos turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos laikotarpyje iki 2020 m.*

*Although much emphasis is placed on the discussion of tourism governance issues, this topic remains relevant for many countries and there are still several open questions. There are still no clear governance borderlines between activity areas of different institutions in Lithuania, the functions often overlap and co-ordination is weak. The dissertation thesis, therefore, addresses two problematic issues – what factors impact the interaction of the national and municipal levels of tourism governance and how to improve the interaction and synergy of the national and municipal levels of tourism governance?*

*Purpose of the work – disclose the interaction of the Lithuanian tourism governance at the national and municipal levels identifying the prospects for improving the Lithuanian tourism governance.*

*In the dissertation the factors hindering and enabling the development of tourism on the national and municipal levels have been identified. The improvement model of tourism governance has been provided and the prospects for improving the Lithuanian tourism governance for the period up to 2020 have been proposed.*

**Laura Paulauskienė**

**PROSPECTS FOR IMPROVING THE GOVERNANCE OF TOURISM IN LITHUANIA:  
INTERACTION OF THE NATIONAL AND LOCAL LEVELS**

Doctoral Dissertation

Maketavo Aušrinė Ilekytė

SL 585. 2013 11 04. 14,5 leidyb. apsk. l.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 21 142.

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

El. paštas [leidyba@mruni.eu](mailto:leidyba@mruni.eu)

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete [www.kopija.lt](http://www.kopija.lt)

El. paštas [info@kopija.lt](mailto:info@kopija.lt)

Spausdino UAB „Vitaė Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete [www.bpg.lt](http://www.bpg.lt)

El. paštas [info@bpg.lt](mailto:info@bpg.lt)

ISBN 978-9955-19-602-0

