



**VERSLO FAKULTETAS**

**VERSLO AKTUALIJOS BŪSIMŲJŲ SPECIALISTŲ  
POŽIŪRIU 2022**

**Recenzuotų straipsnių rinkinys**

**2022 m.**

Straipsniai recenzuoti mokslinio komiteto narių.

## **MOKSLINIS KOMITETAS**

***Pirmininkė:*** doc. dr. Raminta Andrėja Ligeikienė, Kauno kolegija

***Nariai:*** dr. Andrius Brusokas, Kauno kolegija;  
dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, Kauno kolegija;  
dr. Valdemaras Makutėnas, Kauno kolegija;  
dr. Vilma Kazlauskienė, Kauno kolegija;  
dr. Violeta Vasiliauskienė, Kauno kolegija;  
dr. Iluta Arbidane, Rezekne Academy of Technologies (Latvija);  
dr. Krzysztof Cieslikowski, The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice (Lenkija);  
dr. Lienite Litavniece, Rezekne Academy of Technologies (Latvija);  
dr. Urszula Widelska, Lomza State University of Applied Sciences (Lenkija).

## **Leidinio sudarytoja ir maketuotoja:**

Jūratė Martinonytė, Kauno kolegija

Autorių kalbos stilius netaisytas.

## TURINYS

### VADYBOS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI

Agnė Mizgerienė (stud.), vadovė Jolanta Čelnienė TAURAGĖS SPORTO CENTRO VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS .....	6
Aistė Kopūstaitė (stud.), Paulina Makarovaitė (stud.), Gabija Zavarykinaitė (stud.), Erika Žebrauskaitė (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė, Virginija Piligrimienė E-PARDUOTUVĖS „AMŽINAI GARDU“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS .....	13
Aušrinė Karaliūtė (stud.), vadovė Aušra Arminienė DARBUOTOJŲ GEROVĖS STIPRINIMAS UAB „BETA“ PAVYZDŽIU .....	19
Mantas Gedminas (stud.), vadovė Virginija Piligrimienė KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI: TEORINIS ASPEKTAS .....	25
Laura Lipnickaitė (stud.), Gudrūna Vyšniauskaitė (stud.), vadovė dr. Raminta Andrėja Ligeikienė VERSLO PLĖTRA GLOBALIOJE RINKOJE – MISIJA ĮMANOMA? .....	33
Ilona Talijūnaitė (stud.), vadovė Gelmina Motiejūnė DARBUOTOJŲ VERTINIMO MODERNIZAVIMAS .....	40
Tita Januškevičiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdėlienė KŪRYBINIO TURIZMO MUZIEJUOSE, NUKREIPTO Į AUTENTIŠKĄ PATYRIMĄ, VYSTYMAS VILNIAUS MIESTE .....	50
Tomas Bielevičius (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė AUTOMOBILIŲ SPORTO POPULIARINIMAS PROFESIONALIŲ SPORTININKŲ POŽIŪRIU .....	59
Mantas Bendaravičius (stud.), vadovė Viktorija Navickienė KAUNO MIESTO MUZIEJAUS RENGINIŲ AUDITORIJOS PLĖTRA ATSIŽVELGIANT Į JAUNIMO POREIKIUS .....	64
Laura Navickaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė GASTRONOMINIO TURIZMO PLĖTOJIMO GALIMYBĖS ŽEMAITIJOJE .....	71
Justina Pabiržytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė KULTŪROS CENTRO ORGANIZUOJAMŲ RENGINIŲ PRITAIKYMO JAUNIMO AUDITORIJOS POREIKIAMS TEORINIAI ASPEKTAI .....	78
Raminta Petravičiūtė (stud.), vadovė Audronė Lukšaitienė DVIRAČIŲ TURIZMO PLĖTOJIMO GALIMYBĖS ŠAKIŲ RAJONE .....	83
Sigita Juravičiūtė (stud.), vadovė Audronė Lukšaitienė TVARAUS TURIZMO PLĖTOJIMO PRIELAIDOS IGNALINOS RAJONE .....	91
Erika Jakimavičiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdėlienė TVARIŲ RENGINIŲ ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS TURISTAMS MARIJAMPOLĖS MIESTE .....	98
Erika Sasnauskaitė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdėlienė EDUKACINIŲ PROGRAMŲ TOBULINIMAS EKSKURSANTAMS LITERATŪRINIJOSE MUZIEJUOSE KAUNO MIESTE IR RAJONE .....	103
Viktorija Straukaitė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė SVEIKATINGUMO PASLAUGŲ, SKIRTŲ MIEGUI GERINTI, PLĖTRA .....	112
Edvardas Gurskas (stud.), Lukas Rutkauskas (stud.), vadovas Antanas Ūsas SOCIALINIŲ MEDIJŲ INTEGRACIJA IR VAIDMUO SPORTO ORGANIZACIJOSE .....	118
Mantas Jonas Vilimas (stud.), vadovas dr. Valdemaras Makutėnas EKOSISTEMINIŲ PASLAUGŲ ĮVERTINIMAS IR JOS POVEIKIS POLITIKOS FORMAVIMUI LIETUVOJE: JURBARKO R. SAV. ATVEJO TYRIMAS .....	126
Mantas Smolskis (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas UAB „TAURAS LT“ VIDINĖ KOMUNIKACIJA DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU .....	135
Lina Kasnauskaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ KOMUNIKACIJOS ATVEJIS IR VARTOTOJŲ GRĮŽTAMASIS RYŠYS .....	141
Karolina Šadbaraitė (stud.), vadovė Zita Mejerienė ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS TAURAGĖS MENO MOKYKLOS PAVYZDŽIU .....	150
Eglė Tomkevičiūtė (stud.), vadovė Lina Kupstienė VARTOTOJŲ ELGSENĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ: PREKĖS ŽENKLO „MARGARITA“ ATVEJIS .....	159
Simona Šeputytė (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė DARBO APLINKOS GERINIMAS SIEKIANT ORGANIZACIJOS TIKSLŲ .....	166
Gerda Ramonaitė (stud.), Milda Pumputyte (stud.), Jurga Svidinskaitė (stud.), Rusnė Markinaitė (stud.), vadovė Jūratė Maščinskienė PREKĖS ŽENKLO „THE BODY SHOP“ STIPRINIMO SPRENDIMAI .....	173

Simona Šimkevičiūtė (stud.), vadovės Zita Mejerienė, Jolanta Čelnienė GYVENTOJŲ PASITENKINIMO DIDINIMAS TAURAGĖS MIESTO VIEŠOJO TRANSPORTO PASLAUGOMIS.....	177
Deimantė Juškaitė (stud.), vadovė Zita Mejerienė UAB GROŽIO NAMŲ „AURUM“ DOKUMENTŲ VALDYMO PROCESŲ TOBULINIMAS .....	185
Martyna Bilevičiūtė (stud.), Monika Lagauskaitė (stud.), Kristupas Vasiliauskas (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė, Virginija Piligrimienė EKOLOGIŠKŲ SALOTŲ BARO „SWEET GREEN“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS .....	192
Joana Savulytė (stud.), vadovė Janina Endriukaitienė RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SKAITMENIZAVIMAS ĮMONĖSE .....	198
Evelina Kilinskaitė (stud.), vadovė dr. Zita Baužienė SPA PASLAUGŲ PRIEINAMUMAS FIZINĘ NEGALIĄ TURINTIEMS ASMENIMS .....	205
Lina Padegimaitė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė AKTYVAUS TURIZMO PASLAUGŲ TURISTAMS PLĖTĖJIMO GALIMYBĖS KAUNO MIESTE IR RAJONE .....	212
Toma Novikaitė (stud.), Toma Šalčiuvienė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė SVEIKATINGUMO PASLAUGŲ PLĖTROS GALIMYBĖS LIETUVOS KURORTUOSE PO COVID-19 PANDEMIJOS .....	219
Emilija Lankaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė MUZIEJŲ VIRTUALIŲ TURŲ KAUNO MIESTE PAKLAUSOS IR PASIŪLOS ANALIZĖ.....	228
Edgaras Mikalauskas (stud.), Dominykas Valaitis (stud.), vadovas Mindaugas Samuolaitis SVARBIAUSIOS TOLIMŲJŲ REISŲ VAIRUOTOJŲ KOMPETENCIJOS .....	236

## **KOMUNIKACIJOS IR INFORMACIJOS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI**

VIZUALINĖS KOMUNIKACIJOS SVARBA KOMUNIKUOJANT SOCIALINIUOSE TINKLUOSE.....	241
Alanas Kondrašovas (stud.), vadovės Viktorija Navickienė, Ieva Kniukštienė.....	241
Austėja Vaičiulevičiūtė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė AKCINĖS BENDROVĖS „TELIA LIETUVA“ ANALIZĖ ATSAKINGO VERSLO KOMUNIKACIJOS ASPEKTU .....	247
Karolina Gabalaitė (stud.), vadovė Daiva Stankevičiūtė-Volkauskienė „ŽINIASKLAIDOS RĖMŲ“ TEORIJOS SAMPRATA KLASIKINĖSE IR NAUJOSIOSE MEDIJOSE.....	254
Samanta Dagytė (stud.), vadovė dr. Lina Šarlauskienė VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SVARBA ORGANIZACIJOJE... ..	259
Agnė Valiulytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė KULTŪRINIŲ PASLAUGŲ PRIEINAMUMO AKLIESIEMS BEI SILPNAREGIAMS DIDINIMO GALIMYBĖS .....	268
Inga Grincevičienė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas KAUNO TAIKOMOSIOS DAILĖS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO STIPRINIMAS TOBULINANT KOMUNIKACIJĄ .....	273

## **EKONOMIKOS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI**

Gabrielė Šipailaitė (stud.), Mantas Jonas Vilimas (stud.), Liutauras Ševčenka (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė, Virginija Piligrimienė AB „ROKIŠKIO SŪRIS“ IŠTEKLIAI IR JŲ VERTINIMAS .....	279
Guoda Ramanauskaitė (stud.), vadovė prof. dr. Astrida Miceikienė ŽETONŲ, KAIP VIENOS POPULIARIAUSIŲ KRIPTOVALIUTŲ RŪŠIŲ, APMOKESTINIMO MODELIAVIMAS LIETUVOJE.....	286
Žygimantas Radžvilas (stud.), Danielė Ragaišytė (stud.), Gabija Vaitkutė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas TURIZMO ĮTAKA BALTIJOS ŠALIŲ EKONOMIKAI .....	294
Emilė Vedlūgaitė (stud.), Fausta Pocevičiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė UAB „MAXIMA LT“ MAKROAPLINKA IR JOS VEIKSNIAI .....	301
Daiva Tiškevičienė (stud.), Simona Sebeckienė (stud.), vadovė Lina Paliulienė UAB „RŪTA“ MIKROAPLINKA IR JOS ELEMENTAI.....	306
Simona Janušytė (stud.), Karolina Mikalauskaitė-Vensbergė (stud.), vadovė Lina Paliulienė VĮ „REGITRA“ IŠTEKLIAI IR JŲ NAUDOJIMAS.....	314
Patricija Ambrazevičiūtė (stud.), Arnas Ašmontas (stud.), Meda Bublytė (stud.), Vaiva Tamošaitytė (stud.), vadovė Indrė Knyvienė UAB „BORUŽĖ“ FINANSINĖS BŪKLĖS ANALIZĖ.....	320
Benas Dominykas Striokas (stud.), Airida Šimkutė (stud.), Laura Valaikaitė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas NEDARBO LYGIS LIETUVOJE IR JŲ LEMIAMYBĖS VEIKSNIAI.....	326

Silvija Astrauskaitė (stud.), Daiva Sorokaitė (stud.), vadovė Lina Paliulienė UAB „FAZER LIETUVA“ VERSLO IR FINANSINĖ RIZIKA.....	334
Inesa Kontrimaitė (stud.), Justina Mickaitė (stud.), vadovė dr. Rozita Susnienė FINTECH NAUDA VERSLE: „REVOLUT“ ATVEJIS .....	341
Gintarė Vainoriūtė (stud.), vadovas dr. Arvydas Kazakevičius UAB „ALFA“ BANKROTO TIKIMYBĖS VERTINIMAS.....	346
Guoda Urbanavičiūtė (stud.), Aukse Vaitkutė (stud.), Karolina Mažintaitė (stud.), Regimantas Kasparas (stud.), vadovė Indrė Knyvienė UAB „SAULĖ“ FINANSINĖS BŪKLĖS ANALIZĖ.....	352
Gabrielė Ližaitytė (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė FINANSŲ SISTEMOS STRUKTŪRA, PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI.....	361
Gabija Dubinskaitė (stud.), Erika Jermalajevaitė (stud.), Vilija Griškevičienė (stud.), Reda Guobuzaitė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas VALSTYBĖS IŠLAIDŲ POVEIKIS ŠALIES EKONOMIKAI: LIETUVOS IR LATVIJOS ATVEJIS.....	367
Shulei Bi (stud.) THE IMPACT OF THE GLOBAL PANDEMIC ON THE ECONOMY – BASED ON CHINESE FOREIGN TRADE.....	376

### **TEISĖS MOKSLO KRYPTIES STRAIPSNIAI**

Birutė Marcinkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė ŽMOGAUS TEISĖ Į GYVYBĘ.....	382
Korina Gorkina (stud.), Rugilė Tarvydytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė NUOMOS SUTARČIŲ TEISINIO REGULIAVIMO ESMINIAI ASPEKTAI .....	386
Rugilė Urbonaitė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė ESMINIAI KREDITAVIMO SUTARČIŲ TEISINIO REGULIAVIMO ASPEKTAI.....	391
Svajūnas Navickas (stud.), vadovė Nerija Kovalenkovienė BAUSMĖS VYKDYMO ATIDĖJIMO TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI.....	396
Gintarė Kuzminskaitė (stud.), vadovė Ligita Krikštaponytė AUKLĖJAMOJO POVEIKIO PRIEMONIŲ NEPILNAMEČIAMS ASMENIMS TAIKYMAS BAUDŽIAMOJOJE TEISĖJE .....	401
Mindaugas Senavaitis (stud.), vadovė Nerija Kovalenkovienė NUSIKALTIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE TEISINIS REGULIAVIMAS.....	406
Ieva Sinevičiūtė (stud.) APSISPRENDIMO TEISĖ ŠIUOLAIKINĖJE VISUOMENĖJE .....	413
Liutauras Stulgaitis (stud.), vadovė Vita Butkuvienė KALTĖS FORMOS BAUDŽIAMOJOJE TEISĖJE .....	418

### **EKONOMIKOS IR VADYBOS MOKSLŲ KRYPTIŲ STRAIPSNIAI**

Brigita Breiterytė (stud.), Gabrielė Janušauskaitė (stud.), Emilija Vaitekauskienė (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė JAUNŲ ŽMONIŲ NEDARBO PRIEŽASČIŲ VERTINIMAS LIETUVOJE.....	424
Tadas Bukauskas (stud.), Deivydas Januševičius (stud.), Edgaras Mikalauskas (stud.), Evelina Užkurytė (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė NEDARBO PRIEŽASČIŲ LIETUVOJE TYRIMAS .....	434
Lina Galvydytė (stud.), Renato Jurado (stud.), Austėja Obrikytė (stud.), Nojus Štaupas (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė VIDUTINIO NAMŲ ŪKIO PERKAMŲ PREKIŲ IR PASLAUGŲ KAINŲ POKYČIŲ ĮTAKOS GYVENIMO KOKYBEI KARANTINO METU VERTINIMAS .....	445
Gabija Chirv (stud.), Gintarė Jocytė (stud.), Enrika Valuckaitė (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė VYRŲ IR MOTERŲ DARBO UŽMOKESČIO SKIRTUMO PRIEŽASČIŲ VERTINIMAS.....	456
Gabrielius Greičius (stud.), Renatas Lisinskas (stud.), Kornelija Puidokaitė (stud.), Einius Vyšniauskas (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė IMIGRACIJOS POVEIKIO KONKURENCIJAI LIETUVOS DARBO RINKOJE TYRIMAS .....	466

## Vadybos krypties mokslo straipsniai

# TAURAGĖS SPORTO CENTRO VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Agnė Mizgerienė (stud.), vadovė Jolanta Čelnienė

Kauno kolegija

### Anotacija

Šiuolaikinės organizacijos veikia nuolat kintančioje, dinamiškoje aplinkoje. Jos turi ne tik bandyti prisitaikyti prie vidinės bei išorinės aplinkos pokyčių, bet ir nuolatos stebėti savo veiklos efektyvumą bei siekti jo didinimo. Organizacijos veiklos vertinimas turi būti kompleksinis, t. y. vertinama ne tik finansinė, bet ir nefinansinė organizacijos informacija. Svarbu ir tai, kad kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumo vertinamas turėtų būti atliekamas individualiai, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį ir specifiką. Tauragės sporto centras yra biudžetinė įstaiga, kurios savininkas yra Tauragės rajono savivaldybė. Straipsnyje atliekama organizacijų veiklos efektyvumo analizė teoriniu aspektu, vertinamas Tauragės sporto centro veiklos efektyvumas finansiniu ir nefinansiniu požiūriu, pateikiami sprendimai, skirti Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo didinimui. Straipsnyje taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, internetinių šaltinių analizė, organizacijos dokumentų analizė, anketinė apklausa, interviu.

Raktiniai žodžiai: organizacijų veiklos efektyvumas, sporto organizacija, veiklos efektyvumo didinimas.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas yra gana sudėtingas ir daugiapakopis procesas. Kaip akcentuoja Van Looy, Shafagatova (2016), kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumo vertinamas turėtų būti atliekamas individualiai, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį ir specifiką. Be to, Sharma, Singh (2019) požiūriu, organizacijos veiklos vertinimas turėtų būti kompleksinis. Atlikus organizacijos atskirų sričių veiklos efektyvumo vertinimą tampa akivaizdus materialinių išteklių panaudojimo efektyvumas, organizacijos teikiamų paslaugų efektyvumas, darbuotojų veiklos efektyvumas, vadovavimo sprendimo efektyvumas ir kiti organizacijoje vykstantys procesai, pagal kuriuos galima spręsti apie bendrą organizacijos veiklos efektyvumą.

**Tyrimo problema.** Tauragės sporto centras yra biudžetinė įstaiga, kurios savininkas yra Tauragės rajono savivaldybė. Kadangi šios organizacijos veikla yra finansuojama ne tik iš jos uždirbtų lėšų, bet ir savivaldybės biudžeto lėšomis, svarbu siekti kuo didesnio Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo. Todėl keliamas problemiškas klausimas - kokios priemonės padidintų Tauragės sporto centro veiklos efektyvumą?

**Tikslas** – įvertinus Tauragės sporto centro veiklos efektyvumą, numatyti priemones organizacijos veiklos efektyvumo didinimui.

#### Uždaviniai:

1. Atlikti organizacijų veiklos efektyvumo analizę teoriniu aspektu.
2. Įvertinti Tauragės sporto centro veiklos efektyvumą.
3. Pateikti sprendimus Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo didinimui.

**Tyrimo objektas** – Tauragės sporto centro veiklos efektyvumas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė, internetinių šaltinių analizė, organizacijos dokumentų analizė, anketinė apklausa, interviu.

### Sporto organizacijų veiklos efektyvumo vertinimas

Mokslinis terminas „efektyvumas“ (angl. *efficiency*, vok. *effizienz*), kildinamas iš lotyniško „*efficiētia*“, kuris pradinėje interpretacijoje reiškė gebėjimo kažką atitikti laipsnį, vartojimas nuo 1630 metų. Vis dėlto XIX amžiaus viduryje terminui „efektyvumas“ suteikiama prasmė pradėta sieti su mechanikoje naudojamu apibrėžimu: naudingo atlikto darbo santykis su sunaudotu jam energijos kiekiu (Baliukonis, Čiarnienė, 2017). Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima aptikti gana skirtingų organizacijų veiklos efektyvumo sampratų (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Organizacijos veiklos efektyvumo sampratos elementai** (sudaryta autorės remiantis Van Looy, Shafagatova (2016), Baliukonis, Čiarnienė (2017), Mukhtar et al (2020), Omran et al (2021))

Autorius	Efektyvumo samprata
Van Looy, Shafagatova (2016)	Užsibrėžtų tikslų pasiekimas, kuris išreikštas ne tik konkrečiu veiklos rezultatu, bet ir optimaliu išteklių panaudojimu.
Baliukonis, Čiarnienė (2017)	Organizacijos turimų išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas veiklos rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas.
Koblížková, Špička (2018)	Sąvoka, apibūdinanti kaip efektyviai organizacija pasiekia savo užsibrėžtus tikslus.
Adisanjaya, Ramantha (2019)	Išteklių panaudojimo lygis, kuris užtikrina maksimalų veiklos rezultatą.
Mukhtar et al (2020)	Organizacijos sukurtos vertės ir jai pasiekti reikalingų sąnaudų santykis
Omran et al (2021)	Organizacijos galimybė įgyvendinti savo misiją.

Skirtingi autoriai yra linkę akcentuoti netapačius efektyvumo elementus. Kaip pažymi Pismennaia, Anfinogentov (2021), akademinėje literatūroje organizacijų veiklos efektyvumo sąvoka pateikiama per skirtingus aspektus: vieni autoriai detalizuoja organizacijos užsibrėžtų tikslų ar misijos siekimą, tuo tarpu kiti autoriai akcentuoja racionalų išteklių panaudojimą. Baliukonis, Čiarnienė (2017) taip pat akcentuoja, kad tarp skirtingų organizacijos veiklos efektyvumo apibrėžimų galima pastebėti bendrus kriterijus:

- Organizacijos tikslų pasiekimas;
- Optimalus turimų resursų naudojimas;
- Veiklos ir rezultatų kokybė.

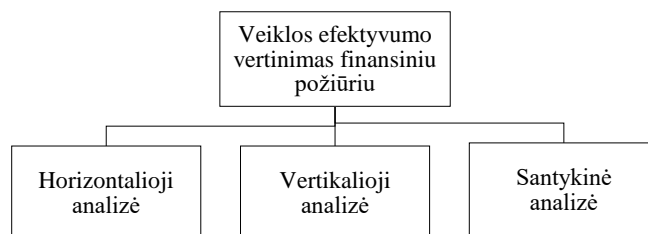
Veiklos efektyvumo matavimas yra svarbus ir būtinas visoms organizacijoms. Tiek verslo, tiek viešojo, tiek nevyriausybinių organizacijų turi būti suinteresuotos stebėti savo veiklos efektyvumą ir pagal tai koreguoti savo veiklą. Slavinskaitė (2012) pažymi, kad veiklos efektyvumo vertinimas turėtų būti viena iš pamatinių kiekvieno verslo sričių. Pastarosios autorės nuomone, veiklos efektyvumo vertinimas yra suvokiamas kaip procesas, rodantis, kokia šiandieninė organizacijos veiklos situacija, kokios jos vystymosi tendencijos, atskleidžiami turimi organizacijos rezervai ir potencialios veiklos gerinimo galimybės. Šiam požiūriui pritaria ir Babalola, Nwanzu (2020), kurių nuomone, būtent organizacijos veiklos efektyvumo vertinimas atskleidžia esamą jos situaciją, nurodo tam tikras būdingas tendencijas bei suponuoja, kaip toliau turėtų būti vykdoma organizacijos veikla.

Organizacijos veiklos efektyvumas turėtų būti vertinamas pagal keletą savarankiškų ir tarpusavyje nesusijusių rodiklių. Van Looy, Shafagatova (2016) taip pat akcentuoja, kad kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumo vertinamas turėtų būti atliekamas individualiai, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį ir specifiką. Įvertinus organizacijos specifiškumą, gali būti analizuojamas jos finansinis, technologinis, darbuotojų veiklos, vadovavimo organizacijai ar kito pobūdžio veiklos efektyvumas. Šiai nuomonei pritaria Baliukonis, Čiarnienė (2017), kurie nurodo, kad vertinant organizacijų veiklos efektyvumą yra svarbu išanalizuoti pagrindinius organizacijos ūkinės veiklos rodiklius, kurie parodo jos veiksmingumą siekiant užsibrėžtų tikslų, produktyvumą, produkcijos, paslaugų ir darbo kokybę, ekonomišką visų rūšių išteklių naudojimą, vartotojų poreikių patenkinimą, pelningumą ir naujovių diegimą. Tačiau kaip pastebi Sharma, Singh (2019), atskirų organizacijos veiklos sričių efektyvumo vertinimas negali būti pavieniai ir atskiri veiksmai, svarbu į organizacijos atskirų dalių efektyvumo vertinimą įžvelgti kaip į integruotą, tarpusavyje glaudžiai susijusių reiškinių sistemą.

Sporto organizacijos yra išskirtinės dėl to, kad jos tenkina įvairių žmonių poreikius, susijusiu su sportu arba kūno kultūra. Šios organizacijos, vykdydamos savo veiklą, siekia tenkinti žmonių sportinės veiklos poreikius, taip pat užtikrinti jų fizinio aktyvumo galimybę. Kaip pažymi Petkovic et al (2016), sporto organizacijos daugiausiai veikia nevyriausybiniame sektoriuje ar kaip viešojo sektoriaus dalis, tai reiškia, kad šios organizacijos nėra tikslingai įkurtos siekti pelno, jų pagrindinis veiklos tikslas yra orientuotas į sporto veiklų užtikrinimą, sporto populiarinimą, visuomenės sveikatos gerinimą ir kt. Tačiau tam tikrais atvejais sporto organizacijos gali veikti ir kaip verslo sektoriaus dalis, tokiu atveju vienas iš jų svarbiausių veiklos tikslų bus pelno siekimas.

Siekiant įvertinti sporto organizacijų veiklos efektyvumą, gali būti atliekamas jos efektyvumo vertinimas finansiniu ir nefinansiniu požiūriais:

**1. Finansinis požiūris.** Organizacijų veiklos efektyvumą ir jų ekonominių tikslų įgyvendinimo mastą apibūdina jos finansiniai rodikliai. Apie organizacijos finansinę būklę ir jos veiklos rezultatus galima spręsti pagal organizacijos finansinę atskaitomybę. Vis dėlto, kaip pažymi Havrylenko et al (2020), siekiant teisingai interpretuoti organizacijos finansinės atskaitomybės teikiamą informaciją, svarbu ją tikslingai išanalizuoti ir vertinti, taip pat atsižvelgti į veiksnius, turėjusius įtaką jų pokyčiams.

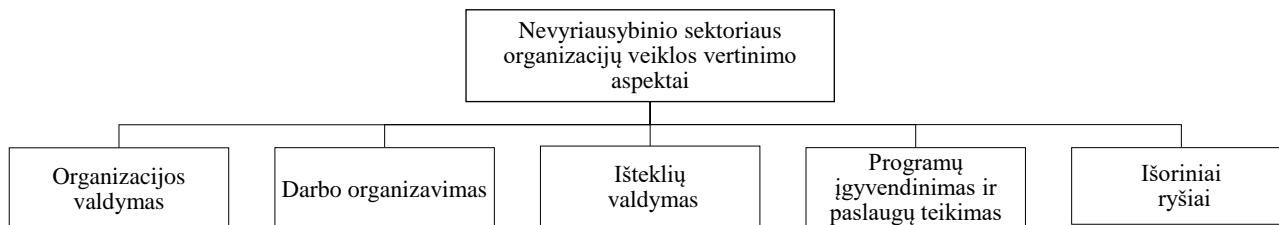


**1 pav. Organizacijos veiklos vertinimo finansiniu požiūriu metodika** (sudaryta autorės remiantis, Mackevičius ir kt. 2014; Oztemel, Ozel, 2018)

Horizontalioji analizė turėtų atliekama tarpusavyje lyginant 2-5 metų ataskaitinių laikotarpių duomenis (Fontalvo-Herera, DeLaHoz-Domínguez, 2018). Oztemel, Ozel (2018) teigimu, atliekant vertikaliąją analizę, kiekvienas rodiklis lyginamas su bendroju baziniu rodikliu, o gautas dydis yra išreiškiamas procentais. Po šių analizių racionalu atlikti santykinių veiklos efektyvumo rodiklių analizę. Mackevičiaus ir kt. (2014) teigimu, santykiniai rodikliai yra kelių absoliutinių rodiklių, santykis. Atliekant finansinį Sporto centro veiklos efektyvumo vertinimą skaičiuojami grynojo pelningumo rodikliai, kurie atskleidžia organizacijos gebėjimą priimti investicinius ir finansavimo sprendimus bei tai, kaip efektyviai uždirbamas pelnas (Oztemel, Ozel, 2018). Taip pat skaičiuojamas einamojo likvidumo koeficientas, kuris parodo organizacijos galimybę įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą (Mackevičius ir kt., 2014).

**2. Nefinansinis požiūris.** Šis vertinimas labai priklauso nuo konkrečios organizacijos veiklos konteksto. Skirtingi autoriai (Schreyer, 2021; Fominienė, 2014; Korsakienės ir kt., 2011) nurodo, kad vertinant veiklos efektyvumą sporto paslaugas teikiančioje organizacijoje svarbu atsižvelgti į šių kriterijų įgyvendinimą:

- Organizacijos strateginių tikslų pasiekiamumas.
- Darbuotojų kvalifikacija.
- Darbuotojų motyvacija.
- Organizacijos vidinės aplinkos ir joje vykstančių procesų vertinimas.



**2 pav. Nevyriausybinių ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimo aspektai** (sudaryta autorės remiantis Bagdonienė ir kt., 2011)

Bagdonienė ir kt. (2011) pažymi, kad organizacijos valdymo kontekste vertinami trys aspektai: organizacijos administracija, organizacijos misija ir vizija, vadovavimas kasdieniui veiklai. Darbo organizavimo sritis apima darbų planavimą, jų paskirstymą, dalijimąsi informacija organizacijoje (Dobrovic et al, 2018). Išteklių valdymas apima organizacijos finansinių ir nefinansinių išteklių paiešką ir jų panaudojimą veiklos vykdyje (Omrán et al, 2021). Vertinant paslaugų teikimą, svarbu atsižvelgti, ar organizacijoje apibrėžtos tikslinės vartotojų grupės, atliekami jų poreikių tyrimai vertinama paslaugų kokybė. Omran et al (2021) nuomone svarbu įvertinti, kaip organizacija planuoja ir vykdo savo komunikacijos procesą, kokią informacinę žinutę apie save skleidžia, kokią įvaizdį siekia formuoti ir palaikyti.

### Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo analizė

**Organizacijos charakteristika.** Tauragės sporto centras (TSC) yra biudžetinė, Tauragės rajono savivaldybės įstaiga. Centro veiklos sritis – švietimas. Tauragės sporto centras yra neformaliojo vaikų švietimo mokykla ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo mokykla. Pagrindinė veiklos rūšis yra sportinis ir rekreacinis švietimas. Centro tikslas – per sportą skatinti vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų saviraišką, ieškoti talentingų sportininkų, sporto specialistų, rengti juos tinkamai atstovauti Tauragės rajonui šalies ir tarptautiniuose sporto renginiuose, sudaryti sąlygas rajono gyventojams dalyvauti kūno kultūros, sveikos gyvensenos veikloje, ugdyti aukšto sportinio meistriškumo sportininkus. Centro vizija: Tauragės Sporto centras – moderni neformaliojo ugdymo įstaiga, kurios moksleivis yra sveikas, doras, sportuojantis, suprantantis sportą kaip būtinybę normaliai brandai, sveikatai, kūno ir sąmonės vystymuisi, suvokiantis sporto reikšmę gyvenime (Tauragės sporto centro nuostatai, 2020). Centro uždaviniai: didinti vaikų ir jaunimo užimtumą; sporto priemonėmis padėti ugdyti ir lavinti sveiką asmenybę; propaguoti kūno kultūrą ir sportą; ieškoti talentingų sportininkų, kurie savo sportiniais pasiekimais garsintų Tauragę; Organizuoti sportinius-pramoginius renginius gyventojams, tenkinti bendruomenės sveikatinimo, sportavimo bei užimtumo poreikius; sudaryti sąlygas sportininkams, atskirų sporto šakų komandoms reprezentuoti rajoną respublikiniuose ir tarptautiniuose sporto renginiuose. Tauragės sporto centrui priklauso Bastilijos sporto kompleksas – jame yra sporto salė su persirengimo kambariais ir dušais, treniruoklių salė, stalo teniso stalai, 30 vietų konferencijų salė, kavinė-bufetas, poilsio parkas, taip pat teikiamos apgyvendinimo paslaugos. 1039 kvadratinė metrų ir 8,6 metrų aukščio sporto salė pritaikyta žaisti rankinį, krepšinį, badmintoną, tinklinį. Joje galima rengti įvairias dvikovinio sporto šakų varžybas (Tauragės sporto centro internetinė svetainė, 2022). Taip pat Tauragės sporto centrui priklauso Tauragės baseinas. Jame yra 25 metrų plaukimo takeliai, 3 skirtingos pirtys, baseinas mažiesiems, nusileidimo kalnelis, sūkurinė vonia bei kitos sveikatingumo ir laisvalaikio pramogos. Klientams sukurta erdvi laukiamoji erdvė, persirengimo kambariai, veikia sulčių baras (Tauragės baseino internetinė svetainė, 2022). 2022-03-15 dieną organizacijoje dirbo 66 darbuotojai (apdraustieji). Sporto centrui vadovauja direktorius, kurį viešo konkurso būdu į pareigas penkeriems metams skiria ir iš jų atleidžia Tauragės rajono savivaldybės taryba.

**Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo vertinimo metodologija.** Organizacijos veiklos efektyvumas vertinamas finansiniu ir nefinansiniu požiūriais. Nefinansinis vertinimas atliekamas taikant interviu metodą apklausiant Tauragės sporto centro vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus ir vykdant Tauragės sporto centro lankytojų apklausą. Per mėnesį Tauragės sporto centre vidutiniškai apsilanko 5200 asmenų. Skaičiuojant pagal Paniotto formulę esant patikimumo tikimybei 0,954, paklaidos dydžiui  $\Delta=0,05$ , gaunamas respondentų skaičius  $n = 1/(0,052 + 1/5200) = 372$ . Tyrimo anketa patalpinta į apklausų internetinę svetainę [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), jos nuoroda pasidalino Tauragės sporto centras savo oficialiame internetiniame tinklalapyje, taip pat socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje. Tauragės sporto centro lankytojams buvo dalinamos ir spausdintos anketos visuose Tauragės sporto centro objektuose

Finansinis veiklos efektyvumo vertinimas atliekamas analizuojant finansines ataskaitas, skaičiuojant santykinius rodiklius: grynąjį pelningumą, einamojo likvidumo koeficientą. Atlikus finansinę analizę galima įvertinti Tauragės sporto centro veiklos finansinės dalies efektyvumą.



**Tauragės sporto centro efektyvumo vertinimas finansiniu požiūriu.** Atlikus Tauragės Sporto centro finansinį veiklos efektyvumo vertinimą, pastebėtina, kad šios organizacijos finansavimo struktūra yra gana stabili, iš savivaldybės biudžeto gaunama daugiau negu pusė finansavimo sumos, o iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų gaunama apie 40 proc. finansavimo sumų. Tauragės Sporto centro pagrindinė veikla gali būti vertinama kaip finansiškai nuostolinga. Didžiąją dalį organizacijos patiriamų sąnaudų sudaro darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos, kurios 2018-2021 m. didėjo daugiau nei du kartus (nuo 298 tūkst. Eur iki 656 tūkst. Eur). Taip pat gana reikšmingos yra nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos ir finansavimo sąnaudos.

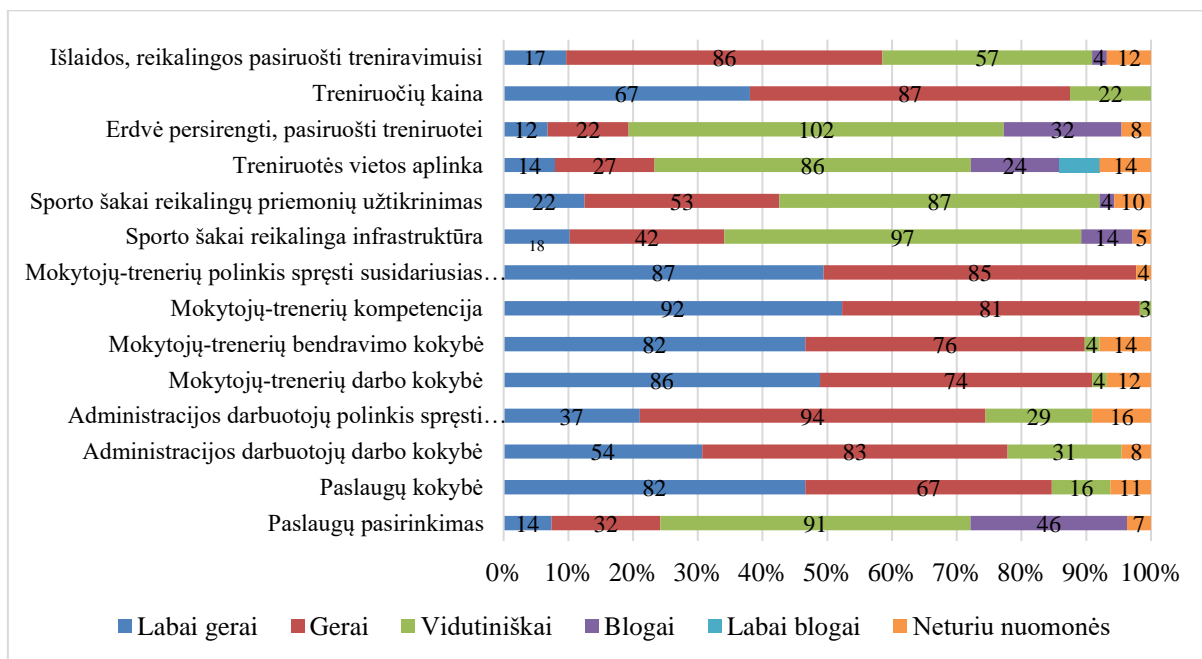
**2 lentelė. Tauragės Sporto centro santykiniai rodikliai** (apskaičiuota pagal Tauragės sporto centro finansinės veiklos ataskaitas, 2018-2021 m.)

	2018	2019	2020	2021
Grynasis pelningumas	-3,74	1,46	0,64	-0,47
Einamojo likvidumo koeficientas	1,23	1,70	1,90	1,61

Tauragės Sporto centro grynojo pelningumo rodiklis yra labai mažas arba neigiamas. Grynojo pelningumo rodiklis vertinamas nepatenkinamai, jeigu jis yra mažesnis negu 5 procentai ir blogai, jei yra neigiamas. Einamojo likvidumo koeficientas parodo, kiek kartų organizacijos trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Normalu, kai šis rodiklis yra 1,2 – 2. Jei rodiklis mažesnis nei 1 gali iškilti mokumo problema, jei didesnis nei 2 – gali reikšti, kad turtas naudojamas neracionaliai. Galima pastebėti, kad pastarasis Tauragės Sporto centro rodiklis gali būti vertinamas labai gerai. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad Tauragės sporto centras nėra pelno siekianti organizacija, jos finansinis veiklos efektyvumas gali būti vertinamas vidutiniškai arba gerai.

**Tauragės sporto centro efektyvumo vertinimas nefinansiniu požiūriu.** Organizacijoje vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai nurodė, kad jų manymu misiją ir strateginius tikslus organizacija nuosekliai įgyvendina, organizacija rengia strateginį planą, metinius veiklos ir ugdymo planus. Tauragės sporto centre aktyviai diegiamos informacinės technologijos. Tauragės sporto centre yra maža darbuotojų kaita. 2021 m. vykdyto Tauragės sporto centro mikroklimato tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai neįsitraukia nuovargio dėl savo darbo, jų darbo aplinka yra maloni, vyrauja pagarba ir draugiškumas, tarpusavyje santykiai su vadovybe, bendradarbiais, mokiniais, jų tėvais iš esmės yra geri. Tauragės sporto centrui trūksta lengvosios atletikos, futbolo, šachmatų, badmintono, rankinio grupėms trūksta naujų specialistų. Organizacijai trūksta universalių sporto trenerių (bendro fizinio rengimo trenerių), kurie galėtų pakeisti esamus trenerius, kai jie išvykę į varžybas ar suserga. Šiuo metu tai laikoma viena iš svarbiausių organizacijos problemų. Pagrindinėmis organizacijos problemomis Tauragės sporto centro vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai įvardijo tai, kad Tauragės rajone yra tik viena sporto salė („Bastilijos“ kompleksas) su reikalavimus atitinkančių matmenų krepšinio, rankinio, futbolo aikštele, todėl ne visada sudaromos galimybės treniruotėms ir varžyboms organizuoti. Taip pat neigiamai vertinama tai, kad Tauragės mieste trūksta sporto bazių, atitinkančių federacijų reikalavimus aukšto lygio varžyboms vykdyti.

Tyrimo dalyvių Tauragės Sporto centro neformalaus vaikų švietimo paslaugų vertinimas pateiktas žemiau esančiame 3 paveiksle.

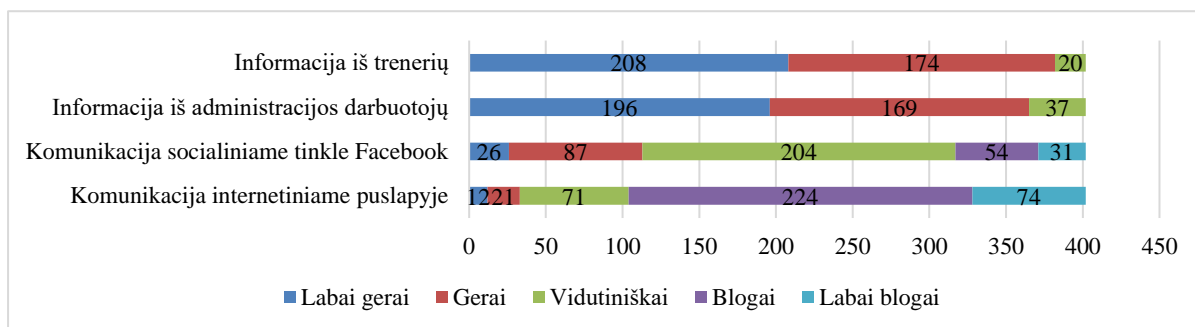


**3 pav. Tauragės sporto centro neformalaus vaikų švietimo paslaugų vertinimas**

Neformalaus vaikų švietimo paslaugų vertinime daugiausiai teigiamų vertinimų sulaukė treniruočių kaina, mokytojų-trenerių kompetencija, jų darbo kokybė, polinkis spręsti problemas. Gana palankiai įvertintas ir administracijos darbuotojų darbas. Vis dėlto, tyrimo dalyviai tik vidutiniškai vertina paslaugų pasirinkimą, sporto šakai reikalingos infrastruktūros ir priemonių užtikrinimą, treniruotės vietos aplinką bei erdvę persirengti, pasiruošti treniruotei.

Vertindami Tauragės sporto centro Bastilijos sporto komplekso paslaugų aspektus klientai teigiamai įvertino administracijos darbuotojų darbą. Tačiau tik vidutiniškai įvertintas paslaugų pasirinkimas, treniruočių kaina, treniravimuisi reikalingos išlaidos. Blogai įvertinta treniruotės vietos aplinka, erdvė persirengti ir pasiruošti treniruotei. Gana prastai įvertinta sporto šakoms reikalinga infrastruktūra ir reikalingų priemonių užtikrinimas. Tyrimo dalyviai baseino paslaugų aspektus taip pat įvertino nevienodai. Tauragės sporto centro lankytojai yra patenkinti treniruotės vietos aplinka ir erdvėmis persirengti, pasiruošti treniruotei. Respondentai teigiamai įvertino mokytojų-trenerių kompetenciją ir darbo kokybę, administracijos darbuotojų darbą. Vidutiniškai įvertintas siūlomas paslaugų pasirinkimas, paslaugų kokybė, sporto šakai reikalinga infrastruktūra ir reikalingų priemonių užtikrinimas. Vidutiniškai ir prastai įvertinta treniruočių kaina, taip pat pasiruošimo treniruotėms išlaidos.

Tyrimo dalyviai Tauragės sporto centro komunikaciją vertina skirtingai (žr. 4 pav.).



4 pav. Sporto centro komunikacijos vertinimas

Informacija, gaunama iš trenerių ir administracijos darbuotojų vertinama gerai arba labai gerai, tačiau komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“ vertinama vidutiniškai, o internetiniame puslapyje vertinama blogai.

Tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti Tauragės sporto centro veiklos efektyvumą.

3 lentelė. Sporto centro veiklos efektyvumo vertinimas

Vertinimo skalė	1 (labai neigiamai)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (labai teigiamai)
Vertinimas (vnt.)	0	0	11	31	34	66	140	74	32	14
Vertinimas (proc.)	0	0	3	8	8	16	35	18	8	3

Didžioji dalis tyrimo dalyvių (35 proc.) nurodė kad TSC veikos efektyvumą vertina 7 balais, 18 proc. asmenų nurodė, kad jį vertina 8 balais, 16 proc. nurodė, kad vertina 6 balais.

Paprašyti nurodyti Tauragės sporto centro veiklos tobulinimo variantus, tyrimo dalyviai dažniausiai nurodė, kad Tauragės sporto centrui reikėtų:

- turėti pakaitinių trenerių, kurie pakeistų negalinčius versti treniruočių trenerius;
- atnaujinti sporto inventorių;
- organizuoti daugiau renginių vaikams;
- tobulinti išorinę komunikaciją.

#### Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo didinimo galimybės

Įvertinus Tauragės sporto centro veiklos efektyvumą finansiniu ir nefinansiniu požiūriais, galima pastebėti, kad organizacijai tikslinga priimti sprendimus, kurie didintų jos efektyvumą:

1. Tikslinga įdarbinti lengvosios atletikos, futbolo, šachmatų, badmintono, rankinio trenerius, du bendro fizinio rengimo trenerius, kurie pavaduotų specialiųjų užsiėmimų trenerius. Įgyvendinant šią priemonę Tauragės sporto centro direktorius turėtų kreiptis į Tauragės rajono savivaldybę su prašymu padidinti organizacijos darbuotojų pareigybių skaičių ir papildomai skirti lėšų jų darbo užmokesčiui padengti. Organizacija turi skirtingomis priemonėmis vykdyti šių darbuotojų verbavimą skirtingose aplinkose:

- Pateikti informaciją oficialiuose institucijos komunikaciniuose kanaluose. Tikslinga apie darbuotojų paiešką paskelbti Tauragės sporto centro oficialiame internetiniame tinklalapyje, organizacijos socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje.

- Kreiptis į teritorinę Užimtumo tarnybą ir vietines įdarbinimo agentūras. Tauragės sporto centras turi apibrėžti kokiomis kompetencijomis ir išsilavinimu turi pasižymėti ieškomi darbuotojai ir kreiptis į šias institucijas, kad jos vykdytų reikiamų darbuotojų paiešką.

- Paruošti darbo pasiūlymus šiuos specialistus rengiančioms mokslo įstaigoms, kad studijas baigę studentai žinotų apie galimas įsidarbinimo galimybes Tauragės sporto centre.

2. Organizacijai tikslinga aktyviau įsisavinti 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio lėšas. Šiuo metu organizacija gana pasyviai įsisavina šias lėšas, o tai galėtų tapti vienu iš jos finansinių šaltinių. Už šią paramą surinktas lėšas organizacija galėtų panaudoti atnaujinant sporto inventorių, organizuojant įvairius sporto renginius ir kt. Tam, kad organizacija aktyviau įsisavintų gyventojų pajamų mokesčio lėšas, tikslinga parengti informacinę medžiagą:

- Lankstinukus, kurie būtų dalinami neformalaus švietimo paslaugomis besinaudojantiems vaikams (kad jie šią informaciją perduotų savo tėvams), taip pat pateikiama visose fizinėse sporto paslaugų teikimo vietose.

- Vizualinę medžiagą, kuri būtų naudojama internetinėje erdvėje (socialiniame tinkle „Facebook“ ir oficialiame organizacijos internetiniame tinklalapyje).

3. Organizacijai tikslinga skatinti bendruomeniškumą tarp įstaigos personalo, sportuojančių vaikų, jų tėvų. Tauragės sporto centras galėtų organizuoti daugiau įvairių renginių sporto centrą lankantiems vaikams, į juos taip pat įtraukiant pedagogus, kitą įstaigos personalą, vaikų tėvus. Tokie renginiai galėtų būti įtraukiami į metinius organizacijos veiklos planus, konkrečiai numatant tokių renginių tikslą, programas, finansavimo šaltinius. Tokie renginiai galėtų būti finansuojami iš bendrų Tauragės sporto centro veiklai užtikrinti reikalingų pajamų, todėl papildomų išlaidų šios priemonės įgyvendinimas nereikalautų.

4. Organizacijai tikslinga tobulinti komunikaciją socialiniame tinkle „Facebook“ ir internetinėje svetainėje. Tam reikalingi atskiri sprendimai:

- Oficialios internetinės svetainės tobulinimas. Šiuo metu Tauragės sporto centro oficialiame tinklalapyje <https://taurages-sc.lt/> pateikiama nelabai sistemingai išrūšiuota informacija, lankytojams nepatogu rasti visą norimą informaciją apie organizacijos siūlomas paslaugas, jų kainas, darbo laiką, priėmimo sportuoti sąlygas ir kt. Neigiamu dalyku laikytina ir tai, kad Tauragės sporto centro oficialiame tinklalapyje <https://taurages-sc.lt/> nėra pateikiama informacija apie Tauragės baseiną, tam tyra sukurtas naujas tinklalapis <https://tauragesbaseinas.lt/>. Tikslinga šiuos abu tinklalapius sujungti, suformuoti vieną informatyvų, vartotojams patrauklų ir patogų naudoti tinklalapį.

- Komunikacijos socialiniame tinkle „Facebook“ tobulinimas. Šiuo metu šiame socialiniame tinkle pateikiama nesisteminga informacija, komunikuojama neturint bendrų tikslų, patys komunikaciniai pranešimai ne visuomet parengti laikantis reikalavimų tokio tipo komunikacijos vykdymui.

Reikalingas lėšas organizacija gali bandyti pilnai ar dalinai finansuoti pasinaudodama įvairiomis Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis, nacionalinių programų teikiamomis galimybėmis arba prašydama papildomų asignavimų ir Tauragės rajono savivaldybės biudžeto.

### Išvados

1. Organizacijų veiklos efektyvumo vertinimas kiekvienoje organizacijoje turėtų būti atliekamas individualiai, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį ir specifiką. Pagal konkretų organizacijos profilį turėtų būti vertinamas jos finansinis ir nefinansinis efektyvumas. Pelno nesiekiančių sporto organizacijų veiklą tikslinga vertinti pagal šiuos kriterijus: organizacijos strateginių tikslų pasiekiamumą; darbuotojų kvalifikaciją; darbuotojų motyvaciją; organizacijos vidinės aplinkos ir joje vykstančių procesų vertinimą.

2. Atsižvelgiant į tai, kad Tauragės sporto centras nėra pelno siekianti organizacija, jos finansinis efektyvumas gali būti vertinamas gerai. Tauragės sporto centro privalumais galima įvardyti aukštą mokytojų-trenerių kvalifikaciją, administracijos darbuotojų darbo kokybę, darbuotojų palankiai vertinamą organizacijos mikroklimatą, aktyvų informacinių technologijų diegimą, investicijas į sporto inventorių, siekius jį modernizuoti. Trūkumais galima būtų įvardyti tai, kad lengvosios atletikos, futbolo, šachmatų, badmintono, rankinio grupėms trūksta naujų specialistų. Taip pat organizacijai trūksta universalių sporto trenerių (bendro fizinio rengimo trenerių), kurie galėtų pakeisti esamus trenerius, kai jie išvykę į varžybas ar suserga. Problema laikoma ir tai, kad Tauragės rajone yra tik viena sporto salė su reikalavimus atitinkančių matmenų krepšinio, rankinio, futbolo aikštele, todėl ne visada sudaromos galimybės treniruotėms ir varžyboms organizuoti. Organizacijos komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“ ir internetinėje svetainėje klientų vertinama prastai. Tauragės sporto centro klientų nuomone, Tauragės sporto centrui reikėtų atnaujinti sporto inventorių, organizuoti daugiau renginių vaikams.

3. Tauragės sporto centro veiklos efektyvumo didinimui tikslinga įdarbinti lengvosios atletikos, futbolo, šachmatų, badmintono, rankinio trenerius; įdarbinti du bendro fizinio rengimo trenerius, kurie pavaduotų specialiųjų užsiėmimų trenerius; siekti aktyviau įsisavinti 1,2 proc. gyventojų pajamų mokesčio lėšas; skatinti bendruomeniškumą tarp įstaigos personalo, sportuojančių vaikų, jų tėvų; tobulinti komunikaciją socialiniame tinkle „Facebook“ ir internetinėje svetainėje.

### Literatūra

1. Adisanjaya, K., Ramantha, I. W. (2019). Company area within effectiveness of accounting information system. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(1), 8-18.
2. Babalola, S. S., Nwanzu, C. L. (2020). Role of organizational strategy and entrepreneurial orientation on organizational effectiveness. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-15
3. Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. (2011). Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 654-663.
4. Baliukonis, T., Čiarnienė, R. (2017). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 12, 32-46.

5. Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., Timkova, V. (2018). Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 41.
6. Fominienė, V. B. (2014). Sporto organizacijos darbuotojų praktiniai motyvacijos aspektai. *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai (VII)*, 105-111.
7. Fontalvo-Herrera, T. J., & DeLaHoz-Domínguez, E. J. (2018). Study of financial efficiency in companies certified with the BASC label using Data Envelopment Analysis: Case applied in Cali-Colombia. *Entramado*, 14(1), 78-87.
8. Havrylenko, M., Shiyko, V., Horal, L., Khvostina, I., Yashcheritsyna, N. (2020). Economic and mathematical modeling of industrial enterprise business model financial efficiency estimation. *E3S Web of Conferences*, 166, 13025-13032.
9. Koblížková, K., Špička, J. (2018) Efficiency of Non-Profit Organizations—a Case of the Czech Red Cross Local Branches. *Current Trends in Public Sector Research*, 267-278.
10. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika.
11. Mackevičius J., Giriūnas L., Valkauskas R. (2014) Finansinė analizė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Mukhtar, M., Risnita, R., Prasetyo, M. A. M. (2020). The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1-17.
13. Omran, M., Khallaf, A., Gleason, K., Tahat, Y. (2021). Non-financial performance measures disclosure, quality strategy, and organizational financial performance: a mediating model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 652-675.
14. Oztemel, E., Ozel, S. (2018). Financial Competency Assessment Model. *J Bus Fin Aff*, 7(317), 2167-0234.
15. Petkovic, J., Jasinskas, E., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *Economics and Management*, 4, 56-72.
16. Pismennaia, A., Anfinogentov, V. (2021). Organizational efficiency in conditions of external uncertainty: A quantitative analysis. *Ekonomika i matematicheskie metody*, 57(1), 74-82.
17. Schreyer, D. (2021). Nonprofit sport. *Economics*, 51(45), 4882-4901.
18. Sharma, N., Singh, R. K. (2019). A unified model of organizational effectiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 1-12.
19. Slavinskaitė N. (2012) Kompleksinis pieno pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. 82-94.
20. Tauragės baseino internetinė svetainė (2022) [www.tauragesbaseinas.lt/](http://www.tauragesbaseinas.lt/)
21. Tauragės sporto centro internetinė svetainė (2022) [www.https://taurages-sc.lt/](https://taurages-sc.lt/)
22. Van Looy, A., Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1-24.

### **INCREASING OPERATIONAL EFFICIENCY OF TAURAGE SPORT CENTER**

Nowadays organisations operate in a constantly changing, dynamic environment. They must not only try to adapt to changes in the internal and external environment, but also continuously monitor and improve their operational efficiency. The evaluation of an organisation's operational efficiency should be comprehensive, evaluating not only at the financial but also at the non-financial information of the organisation. Importantly, each organisation's performance evaluation should be carried out on an individual basis, taking into account the nature and specificity of its activities. Taurage Sport centre is a budgetary institution owned by Taurage District Municipality. The problem of the research can be expressed in the form of a problematic question - what measures would increase the operational efficiency of Tauragė Sports Centre? The article analyses the efficiency of organisations from the theoretical point of view, analyses the efficiency of the Taurage Sport centre and presents solutions for increasing the operational efficiency of the Taurage Sport Centre. The methods used in the article are: analysis and synthesis of scientific literature, analysis of online sources, analysis of organizational documents, questionnaire survey, interviews.

**Keywords:** operational efficiency of organization, sport organization, the increase of operational efficiency of organization.

# E-PARDUOTUVĖS „AMŽINAI GARDU“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS

*Aistė Kopūstaitė (stud.), Paulina Makarovaitė (stud.), Gabija Zavarykinaitė (stud.),  
Erika Žebrauskaitė (stud.), vadovė Janina Endriukaitienė, Virginija Pilgrimienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Per pastaruosius kelis metus pasikeitė ne tik pasaulis, bet ir žmonių poreikiai. Viena iš pagrindinių priežasčių buvo COVID-19 pandemija, kuri pakeitė gyventojų įpročius. Nemaža dalis pasaulio gyventojų didelę dalį laiko buvo priversti praleisti namuose ir tai darė įtaką mitybai. Daugelis gyventojų pradėjo intensyviau domėtis sveika mityba, naudingais žmogaus organizmui produktais. Pasikeitė ir verslo struktūra, vis daugiau gyventojų pradėjo naudotis e-parduotuvių, kurios tiekė maisto produktus į namus, paslaugomis.

Straipsnyje apibūdinama sveikos mitybos reikšmė, ekologiškų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų nauda žmogaus organizmui. Pateikiama verslo idėja – įsteigti e-parduotuvę „Amžinai gardu“, pristatančią gyventojams į namus ekologiškus džiovintus vaisius, uogas ir riešutus bei proginis šių produktų rinkinius. Išanalizavus vartotojų lūkesčius bei įvertinus konkurentus, nustatyta, kad verslo aplinka šiai verslo idėjai realizuoti yra palanki. Aptarus veiklos organizavimą bei finansines prognozes, teikiama išvada, kad e-parduotuvės steigimo idėja gali pasiteisinti ir planuojama veikla bus efektyvi.

Raktiniai žodžiai: e-parduotuvė, ekologiški džiovinti vaisiai, uogos ir riešutai, vartotojai, konkurentai, finansinės prognozės.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** COVID-19 pandemija pakoregavo daugelio žmonių gyvenimą. Formuojantis naujiems apsipirkimo įpročiams, tapo populiarus apsipirkimas e-parduotuvėse, nes ypač patogiu, kai norimos prekės pristatomos į namus. Gyventojai, tikėtina, ir po pandemijos norės apsipirkti e-parduotuvėse, nes jau įvertino tokio apsipirkimo būdo patogumą. Plečiantis šiai verslo nišai, aktualu įvertinti naujos e-parduotuvės steigimo galimybes.

**Problema.** Vis daugiau žmonių rūpinasi sveika mityba, ir, taupydami laiką, stengiasi įsigyti ekologiškus produktus e-parduotuvėse. Kyla klausimas, ar pasiteisins e-parduotuvės, prekiaujančios ekologiškais džiovintais vaisiais, uogomis ir riešutais bei proginiais šių produktų komplektais, steigimo idėja?

**Darbo tikslas** – išanalizavus vartotojų lūkesčius ir konkurencinę aplinką bei parengus finansines prognozes, įvertinti e-parduotuvės „Amžinai gardu“ steigimo idėjos perspektyvumą.

### Uždaviniai:

1. aptarti ekologiškų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų reikšmę žmogaus mitybai teoriniu aspektu;
2. pateikti verslo idėją ir įvertinti potencialių vartotojų lūkesčius bei konkurentus;
3. apibūdinti veiklos organizavimo esminius aspektus bei finansines prognozes;
4. įvertinti verslo idėjos perspektyvumą.

**Darbo objektas:** e-parduotuvės verslo aplinka.

**Darbo metodai:** mokslinės teorinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė, SSGG analizė.

## Ekologiškų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų reikšmė žmogaus mitybai

Nuo seniausių laikų žmonės vartoja vaisius ir riešutus, net priešistorės laikais gyventojai maitinosi lauko uogomis, vaisiais ir riešutais. „Tai maisto produktai, kuriuose gausu maistinių medžiagų ir yra puiki priemonė tiekti sveikatai naudingus, biologiškai aktyvius junginius. Džiovinti vaisiai ir riešutai yra labai sveikas ir greitas dienos užkandis. Rekomenduojama dažnai juos vartoti, kad gautumėte visą juose esančių maistinių medžiagų, biologiškai aktyvių medžiagų ir antioksidantų naudą“ (Alasalvar ir kt., 2020). Šios gėrybės dažniausiai yra vartojamos šviežios, tačiau norint jas išsaugoti, vartoti jas ir kitais metų laikais yra siūloma vaisius ir uogas džiovinti. „Tradiciniai, įprasti džiovinti vaisiai, tokie kaip datulės, figos, džiovintos slyvos, razinos, abrikosai, obuoliai ir kriaušės, neturi pridėtinio cukraus ar sulčių ir susidaro pašalinus vandenį“ (Sadler ir kt., 2019). Tokių vaisių vartojimas nesukelia papildomų ligų ar sveikatos negalavimų. „Pavyzdžiui, džiovinti vaisiai turi daug kūnui reikalingų junginių tokių kaip vitaminų (vitaminas E, niacinas, cholinas ir (arba) folio rūgštis), mineralų (magnis, kalis, kalcis ir (arba) fosforas), karotinoidų. Svarbu tai, kad kai kurie džiovinti vaisiai yra tarp 50 maisto produktų, turinčių didžiausią antioksidacinį pajėgumą“ (Hernández-Alonso ir kt., 2017). Taip pat nereiktų pamiršti ir riešutų naudos. „Jų vartojimas dažnai siejamas su lėtinių ligų rizikos veiksnių sumažėjimu. Nors riešutai yra kaloringas maistas, keli tyrimai parodė teigiamą poveikį po riešutų vartojimo dėl augalinių baltymų, skaidulų, vitaminų, mineralų, karotinoidų ir fitosterolių, galinčių turėti antioksidacinį poveikį“ (Souza ir kt., 2017). „Be to, riešutuose esančios mononesočiosios riebalų rūgštys padeda sumažinti „blogojo cholesterolio“ ir padidinti „gerojo cholesterolio“ kiekius kraujyje“ (Kumawat ir kt., 2017). Taigi, tiek džiovinti vaisiai ir uogos, tiek riešutai yra naudingi ir reikalingi žmogaus organizmui.

Per pastaruosius kelis metus pasikeitė ne tik pasaulis, bet ir žmonių poreikiai. Viena iš pagrindinių priežasčių buvo COVID-19 pandemija, kuri pakeitė žmonių gyvenimus, jų įpročius. Didžioji dalis pasaulio gyventojų apie metus laiko buvo priversti didžiąją dalį laiko praleisti namuose ir tai darė didelę įtaką mitybai ir fizinei veiklai. Pandemijos metu namuose likę gyventojai buvo susiskirstę į dvi grupes – vieni stengėsi prižiūrėti savo mitybą, o kiti nestebėjo ką valgė. „Vadovaujantis 2020 metais atlikta anonimine apklausa, paaiškėjo, kad didesnė dalis gyventojų padidino daržovių ir vaisių vartojimą, nei sumažino; taip pat tiriamieji sumažino raudonos mėsos, gazuotų ir saldintų gėrimų, greito maisto, žuvies ir jūros gėrybių vartojimą” (Kriaučionienė, 2020). „Be to, buvo atliktas tyrimas ir studentų tarpe, gavus rezultatus galima teigti, jog Lietuvos studentai pandemijos metu padidino vaisių suvartojimo kiekį” (Milieriūtė, Stukas, 2021). Tai įrodo, kad nemaža dalis Lietuvos gyventojų stengėsi sveikai maitintis, rūpinosi, kad organizmas gautų reikiamų vitaminų ir mikroelementų sunkiu sveikatai laikotarpiu.

Dažnai žiniasklaidoje galima išgirsti pasiūlymų pirkti, naudoti, vartoti ar gauti ekologiškus maisto produktus. Tačiau daugelis žmonių tiksliai nežino, kas yra ekologiškas maisto produktas. „Ekologiški maisto produktai nėra užteršti kenksmingomis medžiagomis, tokiomis kaip sunkieji metalai, pesticidai, nitratai, pertekliumi, antibiotikais, hormonais. Ekologiškuose produktuose nėra sintetinių maisto priedų – saldiklių, konservantų, dažiklių bei kitų priedų. Ekologiškame maiste ar jų gaminiuose nėra genetiškai modifikuotų organizmų, kadangi reikalavimai ekologiškam maistui draudžia juos naudoti” (Daveika, 2019). Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (2021) pažymi, kad visi Europos Sąjungoje pagaminti ekologiški fasuoti maisto produktai turi būti paženklinėti Europos Sąjungos ekologinės gamybos logotipu. Būtina nurodyti ūkio subjekto, kuris atliko paskutinę gamybos arba paruošimo operaciją, kontrolės institucijos ar kontrolės įstaigos kodą, pavyzdžiui, LT-EKO-001. Be to, privaloma nurodyti vietą, kurioje buvo užaugintos produktų sudėtyje esančios žemės ūkio žaliavos. Taigi, norint platinti ekologiškus produktus reikia, kad jie nebūtų užteršti draudžiamais preparatais ir atitiktų Europos Sąjungos nustatytus ženklavimo reikalavimus.

### Verslo idėja ir rinkos tyrimas

Atsiradus internetui, vystantis naujoms technologijoms, žmonių gyvenimas tapo patogesnis, greitesnis, mažiau reikalaujantis pastangų. Visa tai darė įtaką ir prekybai, atsirado e-parduotuvės. Vienas iš pagrindinių e-parduotuvės pliusų – nereikia išeiti iš namų, kad nusipirktum prekę, o tai sutaupo nemažai laiko. Tokia prekyba gali naudotis bet kokio amžiaus žmonės, nuo pačių jauniausių iki senyvo amžiaus žmonių. „Pasak, Lietuvoje atlikto tyrimo, galima teigti, kad daugiausiai internetu perka Y kartos atstovai (gimę 1980-1999 metais), kiek mažiau Z kartos (gimę >2000 metais), o mažiausiai – vyriausi žmonės, gimę kūdikių bumo metu (gimę < 1964 metais). Be to, visos kartos teigia, kad pirkimas internetu nėra sudėtingas” (Lekniūtė, Simanavičiūtė, 2020). Tai įrodo, kad internetinė prekyba yra populiari, paklausi ir nereikalauja didelių pastangų. Taip pat pasaulinė pandemija paskatino internetinių parduotuvių kūrimąsi, tai leido žmonėms apsipirkti neišėjus iš namų, taip jie saugojo savo sveikatą. „Vadovaujantis atliktais tyrimais, buvo nustatyta, kad Lietuvos gyventojų apsisprendimui pirkti internetu COVID-19 pandemija ir karantinas turėjo didelę įtaką, o ypač tai parodo 2021 m. asmenų apklausų, elektroninės prekybos įmonių finansiniai duomenys. Nors ir atpalaidavus karantino suvaržymus elektroninių pardavimų pajamos krito, tačiau jos vis tiek išliko didesnės nei prieš pandemiją laikotarpį” (Baronaitė, Gotautienė, 2021). Galima daryti išvadą, jog e-parduotuvių paklausa yra didelė, nes, nors jau ir baigėsi pandemija, bet žmonės išlaikė įprotį apsipirkti internetu. Keičiantis pasauliui, keičiasi ir žmonių įpročiai, o tai verčia verslininkus ieškoti naujų, patrauklių, reikalingų verslo idėjų, kurios atitiktų dabartinius klientų poreikius.

*Verslo idėja:* įsteigti e-parduotuvę „Amžinai gardu“, pristatančią gyventojams į namus ekologiškus džiovintus vaisius, uogas ir riešutus bei proginis šių produktų rinkinius.

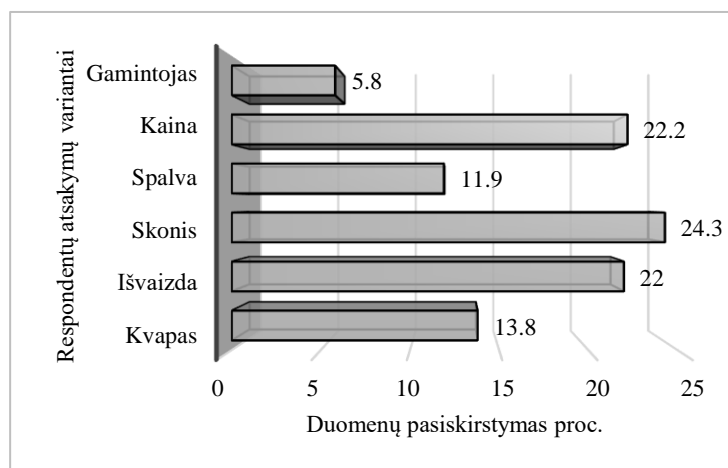
Numatoma steigiamos e-parduotuvės juridinė forma – mažoji bendrija (MB).

*Vartotojų lūkesčių tyrimas.* Siekiant atskleisti potencialių vartotojų nuomonę apie džiovintų vaisių, uogų ir riešutų e-parduotuvę bei įvertinti siūlomų produktų paklausą, buvo atlikta vartotojų apklausa. Apskaičiuota, kad pagal Paniotto formulę tyrimui reikalinga imtis – ne mažiau kaip 96 respondentai, esant tikimybei 95 proc., paklaidai 10 proc., populiacijai 2362276 (potencialių pirkėjų skaičius 2022 m. sausio 1 d.). Pasirinktas anketinės apklausos metodas, kaip vienas dažniausiai taikomų kiekybinių duomenų rinkimo metodų socialiniuose tyrimuose. Apklausoje dalyvavo 107 respondentai (Lietuvos gyventojai), atsakytų anketų skaičiaus užtenka, siekiant pateikti informaciją su 10 proc. paklaida.

Atliekant apklausą, išskirti šie pagrindiniai klausimai: Ar respondentai vartoja džiovintus vaisius, uogas, riešutus? Ar domintų šie produktai, užauginti ekologiškuose ūkiuose? Kas svarbu, renkantis džiovintus vaisius, uogas, riešutus? Ar domina proginiai šių produktų rinkiniai? Kokia respondentų dalis užsisakytų paslaugą e-parduotuvėje? Iš kokios medžiagos turėtų būti pagaminta produktų pakuotė?

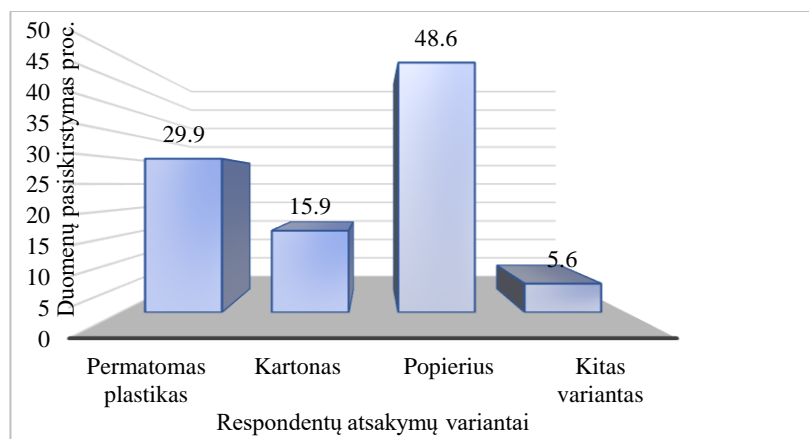
Respondentų paklausus, ar vartoja džiovintus vaisius, uogas, riešutus, 88,0 proc. atsakė, kad „taip“, 8,1 proc. nevartoja, 3,9 proc. neatsakė į šį klausimą. Apklausoje metu nustatyta, jog 41,1 proc. apklaustųjų šiuos produktus valgo kartą į mėnesį, 22,4 proc. – vieną kartą į savaitę ir net 17,8 proc. respondentų atsakė, jog džiovintus vaisius, uogas ar riešutus valgo keletą kartų į savaitę. Pasiteiravus, kokius džiovintus produktus vartoja, dauguma respondentų atsakė, jog razinas, obuolius, ananasus, bananus, slyvas, uogas, riešutus. 20 proc. apklaustųjų atsakė, jog vartoja retesnius vaisius, tai būtų papajos, mangai ar net greipfruto žievelės. Taip pat buvo respondentų (5 proc.), kurie atsakė, jog visiškai nevalgo džiovintų vaisių. Pasiteirauta, ar respondentus domintų šie produktai, užauginti ekologiškuose ūkiuose? Dauguma respondentų (95 proc.) atsakė, kad noriai vartotų ekologiškus džiovintus produktus, jeigu kaina būtų prieinama, 5 proc. respondentų neturėjo nuomonės. Paklausus, ar domintų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų proginiai rinkiniai, dauguma respondentų (75 proc.) atsakė, kad domintų, likusieji 25 proc. respondentų neturėjo nuomonės.

Respondentų buvo paklausta, kas svarbu, renkantis džiovintus vaisius, uogas, riešutus? Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 1 paveiksle.



**1 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kas svarbu renkantis džiovintus vaisius, uogas ir riešutus?“ pasiskirstymas (proc.)**

Nemaža dalis respondentų (24,3 proc.) atsakė, jog minėtus džiovintus produktus renkami pagal skonį, 22,2 proc. atsakė, jog pagal produkto kainą, 22,0 proc. – pagal išvaizdą, likę respondentai renkami pagal gamintoją, gaminio spalvą ir kvapą. Paklausus respondentų, ar pirktų džiovintus produktus iš e-parduotuvės, 69,2 proc. apklaustųjų atsakė, jog taip, 23,4 proc. nežino ar domintų šių produktų pirkimas internetu, o mažiausioji dalis, tik 7,5 proc. atsakė, jog nepirktų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų iš e-parduotuvės. Iš kokios medžiagos turėtų būti pagaminta produktų pakuotė? Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 2 pav.



**2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Pakuotė, į kurią įdėti džiovinti vaisiai, turėtų būti pagaminta iš:“ pasiskirstymas (proc.)**

Dauguma, t. y. 48,6 proc. respondentų, atsakė, jog įpakavimui pasirinktų popierių, 29,9 proc. respondentų pažymėjo, jog jiems tiktų pakavimas į permatomą plastiką, 15,9 proc. apklaustųjų pasirinktų kartoną, likusiai daliai atsakusiųjų, t. y. 5,6 proc., pakuotė nėra svarbi.

Gauti apklausos rezultatai rodo, jog respondentus sudomino siūloma paslauga, jie linkę užsisakyti džiovintus vaisius, uogas ir riešutus e-parduotuvėje. Daugumai respondentų svarbu, kad produktai būtų ekologiški ir jų įpakavimas taip pat būtų ekologiškas.

*Konkurencinės aplinkos analizė.* Konkurentų (e-parduotuvių, aprūpinančių klientus maisto produktais) gana daug. Pagrindiniai konkurentai, kurių veikla panaši į steigiamo verslo subjekto veiklą: UAB „HILLA“, UAB „Karališki riešutai“, UAB „Baiya“. Tai pagrindiniai konkurentai, kurie gali turėti esminės įtakos e-parduotuvės „Amžinai gardu“ veiklos rezultatams. Šios trys internetinės parduotuvės per pastaruosius metus užėmė jau nemažą rinkos dalį ir produktus pristato į kiekvieną Lietuvos miestą, tačiau šių parduotuvių kainos yra gan didelės ir prieinamos ne kiekvienam pirkėjui. Planuojamos e-parduotuvės „Amžinai gardu“ išskirtinumas būtų žemesnės, negu konkurentų kainos, bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio įmonėmis, gaminančiomis maisto produktus.

Galima teigti, jog konkurentai gana stiprūs, tačiau, optimaliai organizavus planuojamos e-parduotuvės veiklą, galima surasti savo verslo nišą.

### Veiklos organizavimas ir finansinės prognozės

Ekologiški vaisiai bus tiekiami iš Lietuvos ir užsienio ūkių, tokių kaip: „Gėrybių ragas“, „Truelove Food“, „Nutriboost“, „Alvas group“. Iš nurodytų lietuviškų tiekėjų bus gaunami tradiciniai, dažnai vartojami, paklausūs džiovinti vaisiai, uogos ir riešutai (obuoliai, kriaušės, braškės, avietės, lazdyno riešutai ir kt.), o iš užsienio tiekėjų bus gaunami užsienyje auginami vaisiai (mangai, persikai, apelsinai, drakono vaisiai, graikiniai ir žemės riešutai ir kt.). Gauti vaisiai, uogos ir riešutai bus fasuojami sandėlyje (numatoma patalpas nuomoti Kauno rajone), kur bus pastatyti nauji ir efektyvūs pakavimo įrenginiai. Planuojama įsteigti 4 darbo vietas. Veikla organizuojama tokia seka: užsakymų priėmimas iš klientų, produktų užsakymas ekologiniuose ūkiuose, atvežimas į sandėlį, sandėliavimas, produktų fasavimas, naudojant ekologiškas pakuotes, pristatymas klientui. Klientai gali būti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Numatoma, kad produkcija bus tiekama ne tik fiziniams asmenims, bet ir įmonėms.

Siekiant įgyvendinti verslo idėją, numatoma investuoti 40000 Eur (banko paskola 10000,- Eur, asmeninės 5 steigėjų lėšos 30000,- Eur). Planuojama, kad steigėjai investuos po 6000 Eur. Pradinį kapitalą numatoma panaudoti įmonės (mažosios bendrijos) steigimui, patalpų nuomai, įrangos įsigijimui, pradiniam produktų pirkimui, kitoms būtinoms išlaidoms veiklos pradžioje. MB „Amžinai gardu“ artimiausių 3-jų metų pelno (nuostolių) prognozė pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. MB „Amžinai gardu“ planuojama pelno (nuostolių) prognozė 2023 -2025 metams (Eur)**

Eil. Nr.	Rodikliai	Metai		
		2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Pardavimo pajamos	274500	293715	314275
2.	Pardavimo savikaina	192150	205600	219900
3.	Bendrasis pelnas	82350	88115	94375
4.	Veiklos sąnaudos	29300	30765	32303
5.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis)	53050	57350	62072
7.	Finansinė ir investicinė veikla	0	0	0
8.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	53050	57350	62072
9.	Pelno mokestis	7957	8602	9310
10.	Grynasis ataskaitinių metų pelnas (nuostolis)	45093	48748	52762

MB „Amžinai gardu“ bendrojo ir grynojo pelningumo apskaičiavimas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. MB „Amžinai gardu“ planuojamas pelningumas 2023-2025 metams (proc.)**

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai		
			2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Bendrasis pelningumas	$Bendrasis\ pelnas/Pardavimų\ pajamos * 100\ proc.$	30,0	30,1	30,2
2.	Grynasis pelningumas	$Grynasis\ pelnas/Pardavimų\ pajamos * 100\ proc.$	16,4	16,6	16,8

Planuojama, kad MB „Amžinai gardu“ dirbs pelningai. Pirmaisiais įmonės įsteigimo metais, pradedant nuo 2023 m., planuojamas grynasis pelnas yra 45093 eurų. 2024 m. pardavimo pajamos padidės ir pelnas išaugs iki 48748 eurų. 2025 m. prognozuojamas pelno augimas iki 52762 eurų. MB „Amžinai gardu“ numatomi gana aukšti bendrojo ir grynojo pelningumo rodikliai. Planuojama, kad trečiaisiais veiklos metais bendrasis pelningumas pasieks 30,2 proc., o grynasis pelningumas 16,8 proc.

### SSGG analizė

Siekiant įvertinti steigiamos MB „Amžinai gardu“ stiprybes, galimybes, silpnybes ir grėsmes, pateikiama SSGG analizė (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Steigiamos MB „Amžinai gardu“ SSGG analizė**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo išskirtinumas (ekologiškų ir ilgai negendančių maisto produktų pristatymas klientams į namus);</li> <li>• Didelis produkcijos pasirinkimas;</li> <li>• Greitas ir patogus klientų aptarnavimas;</li> <li>• Žemesnės negu konkurentų kainos;</li> <li>• Sąlyginai nebrangūs vietinių ir užsienio ūkių ekologiški produktai;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų neturėjimas verslo pradžioje;</li> <li>• Stiprūs konkurentai;</li> <li>• Nepakankamas klientų susidomėjimas ekologiškais produktais;</li> <li>• Nedidelė patirtis verslo pradžioje;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išskirtinės sudėties proginiai produktų rinkiniai;</li> <li>• Bendradarbiavimas su ekologinių ūkių savininkais Lietuvoje ir užsienyje;</li> <li>• Bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio įmonėmis, gaminančiomis maisto produktus.</li> <li>• Ekologiškų pakuočių naudojimas;</li> <li>• Draugiškas ir motyvuotas kolektyvas;</li> <li>• Bendradarbiavimas su asociacijomis ir kitomis organizacijomis, kuriose propaguojamas sveikas gyvenimo būdas;</li> <li>• Ribota civilinė atsakomybė (steigiama MB);</li> </ul>	
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujų klientų, ypač įmonių, pritraukimas;</li> <li>• Paslaugų įvairovės didinimas;</li> <li>• Bendradarbiavimo su Lietuvos ir užsienio įmonėmis plėtra;</li> <li>• Pasinaudojimas ES parama plečiant verslą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokesčių padidėjimas;</li> <li>• Ekologiškų produktų pabrangimas;</li> <li>• Konkurentų skaičiaus padidėjimas;</li> <li>• Produkcijos tiekimo sunkumai;</li> <li>• Sutarčių nutraukimas su tiekėjais.</li> </ul>

Iš pateiktos SSGG analizės matyti, kad steigiamos e-parduotuvės MB „Amžinai gardu“ pagrindinės stiprybės yra susijusios su verslo išskirtinumu, nes tokio pobūdžio siūloma produkcija turi savo paklausą. Ši ekologiškų džiovintų vaisių, uogų ir riešutų parduotuvė pasižymi ne tik prekyba išvardintais produktais, bet taip pat ir išradingai sukomplektuotais jų rinkiniais („Šventinis“, „Močiutės“, „Svajonė“ ir kt.). Kokybiškas ir greitas klientų aptarnavimas, optimali ir prieinama kaina, teikiamos produkcijos įvairovė, bendradarbiavimas su ekologinių ūkių savininkais Lietuvoje ir užsienyje, taip pat bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio įmonėmis, gaminančiomis maisto produktus, ES finansinė parama sudarys geras sąlygas tolimesnei verslo plėtrai. Verslo subjekto įvaizdį pagerins dalyvavimas įvairiuose renginiuose, kuriuose įmonės kolektyvas pristatys produkciją, kuria prekiauja įmonė.

Kiekvienas verslas susijęs su rizika, kurią reikia valdyti, norint sumažinti neigiamą poveikį darančius veiksnius. Pagrindinės šios steigiamos e-parduotuvės silpnybės – klientų neturėjimas verslo pradžioje bei stiprūs konkurentai, taip pat nepakankamas klientų susidomėjimas ekologiškais produktais. Nedidelė patirtis verslo pradžioje bus kompensuojama skatinant kolektyvą dalyvauti įvairiuose mokymuose.

Numatomos grėsmės, tokios kaip mokesčių padidėjimas, ekologiškų produktų pabrangimas, konkurentų skaičiaus padidėjimas ir produkcijos tiekimo sunkumai gali sukelti pavojų būsimam verslui. Atsižvelgus į padidėjusias produktų kainas, galima numatyti nelengvą verslo pradžią, kuri pareikalaus didesnių investicijų ir kolektyvo pastangų norint toliau sėkmingai vystyti verslą. Tikėtina, kad klientų rato padidėjimas, bendradarbiavimas su ekologiniais ūkiais ir įmonėmis, auganti kolektyvo patirtis, entuziazmas ir įdirbis padės rasti reikiamus sprendimus ir verslo idėja pasiteisins.

### Išvados

1. Per pastaruosius kelis metus pasikeitė žmonių poreikiai. Nemaža dalis pasaulio gyventojų didelę dalį laiko buvo priversti praleisti namuose ir tai darė įtaką mitybai. Daugelis gyventojų pradėjo intensyviau domėtis sveika mityba, naudingais žmogaus organizmui produktais. Mokslininkų nuomone, žmogaus organizmui naudingi tokie produktai kaip džiovinti vaisiai, uogos bei riešutai, nes turi daug vitaminų, mineralų, karotinoidų ir yra puikūs antioksidantai. Ypač šie produktai naudingi, jeigu užauginti ekologiškoje aplinkoje. Ekologiški produktai negali būti užteršti draudžiamais preparatais ir turi atitikti Europos Sąjungos nustatytus ženklinimo reikalavimus.

2. Keičiantis pasauliui, keičiasi ir žmonių poreikiai, o tai verčia verslininkus ieškoti naujų, patrauklių, reikalingų verslo idėjų, kurios atitiktų dabartinius klientų poreikius. E-parduotuvių paklausa gana didelė, nes, nors jau ir baigėsi pandemija, bet žmonės išlaikė įprotį apsipirkti internetu. Planuojamo verslo idėja - įsteigti e-parduotuvę „Amžinai gardu“, pristatančią gyventojams į namus ekologiškus džiovintus vaisius, uogas ir riešutus bei proginius šių produktų rinkinius. Atlikus potencialių vartotojų apklausą, nustatyta, kad siūloma paslauga sudomino gyventojus. Konkurentai (e-parduotuvės, aprūpinančios klientus maisto produktais) gana stiprūs, tačiau, optimaliai organizavus planuojamos e-parduotuvės veiklą, galima surasti savo verslo nišą.

3. Numatoma steigiamos e-parduotuvės juridinė forma – mažoji bendrija (MB). Patalpos verslo pradžia bus nuomojamos Kauno rajone. Planuojama įsteigti 4 darbo vietas. Džiovintus vaisius, uogas bei riešutus numatoma pirkti iš ekologinių ūkių tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse. Numatomos pradinės investicijos sudaro 40000,- Eur, planuojamas grynasis pelnas per 3 veiklos metus pasieks 52762 Eur, o grynasis pelningumas 16,8 proc.

4. Atlikus planuojamos verslo veiklos SSGG analizę bei įvertinus finansines prognozes, galima teigti, kad užtikrinus tinkamą veiklos organizavimą, verslo idėja įsteigti e-parduotuvę, prekiaujančią ekologiškais džiovintais vaisiais, uogomis ir riešutais bei proginiais šių produktų rinkiniais, pasiteisins.

### Literatūra

1. Alasalvar, C., Salvadó, J. S., & Ros, E. (2020). Bioactives and health benefits of nuts and dried fruits. *Food chemistry*, 314, 126192. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2020.126192>.
2. Baronaitė, J., Gotautienė, E. (2021). Elektroninės prekybos bei vartotojų elgsenos pokyčių COVID-19 pandemijos laikotarpiu Lietuvoje statistinė analizė. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos*, 6, 18-28.

- <https://vb.kvk.lt/object/elaba:113438706/>.
3. Daveika, A. (2019). Ekologiškų produktų vartojimo ypatumai ir tvaraus vartojimo motyvacijos tyrimai. Lietuvos Sveikatos Mokslų Universitetas, Veterinarijos Akademija. <https://www.lsmu.lt/cris/handle/20.500.12512/104047>.
  4. De Souza, R., Schincaglia, R. M., Pimentel, G. D., & Mota, J. F. (2017). Nuts and Human Health Outcomes: A Systematic Review. *Nutrients*, 9(12), 1311. <https://doi.org/10.3390/nu9121311>.
  5. Hernández-Alonso, P., Camacho-Barcia, L., Bulló, M., & Salas-Salvadó, J. (2017). Nuts and Dried Fruits: An Update of Their Beneficial Effects on Type 2 Diabetes. *Nutrients*, 9(7), 673. <https://doi.org/10.3390/nu9070673>.
  6. Kriaucionienė, V. (2021). Lietuvos suaugusių asmenų mitybos, kūno svorio bei kitų gyvensenos veiksnių pokyčiai COVID-19 karantino metu. Kauno Kolegija. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/4896>.
  7. Kumawat, L. K., Raja, H. W., Chand, L., Ra, M. K. (2017). Nutritional value and health benefits of nuts. *Indian Farmer journal*, 4(8), 627-637. [https://www.researchgate.net/publication/330384326\\_Nutritional\\_value\\_and\\_health\\_benefits\\_of\\_nuts](https://www.researchgate.net/publication/330384326_Nutritional_value_and_health_benefits_of_nuts).
  8. Lekniūtė, A., Simanavičiūtė, G. (2020). Pirkimas internetu skirtingose kartose. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų žvalgos 2020*, 1(11), 376-385. <https://vb.kvk.lt/object/elaba:64887609/>.
  9. Milieriūtė, N., Stukas, R. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka studentų mitybos pokyčiams. *Leidinyas „Visuomenės sveikata“*, 4(95), 30-35. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021\\_4\(95\)/VS\\_2021\\_4\(95\)\\_ORIG\\_Mitybos\\_pokyciai.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021_4(95)/VS_2021_4(95)_ORIG_Mitybos_pokyciai.pdf).
  10. Sadler, M. J., Gibson, S., Whelan, K., Ha, M. A., Lovegrove, J., & Higgs, J. (2019). Dried fruit and public health - what does the evidence tell us? *International journal of food sciences and nutrition*, 70(6), 675-687. <https://doi.org/10.1080/09637486.2019.1568398>.
  11. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (2021). Ekologiško maisto ženklavimas. <https://vmyt.lt/maisto-sauga/maisto-produktai/ekologiski-maisto-produktai/ekologisko-maisto-zenklinimas>.

### EVALUATION OF POSSIBILITIES OF ESTABLISHING AN E-SHOP „AMŽINAI GARDU“ („FOREVER TASTY“)

Not only the world, but also the needs of the people have changed in the last few years. One of the main reasons was the COVID-19 pandemic, which changed the habits of the population. A significant portion of the world's population was forced to spend much of their time at home and this affected nutrition. Many people have become more interested in a healthy diet and products beneficial to the human body. The structure of the business has also changed, and more and more people have started using the services of e-shops that deliver food products to their homes.

The article describes the importance of a healthy diet, the benefits of organic dried fruits, berries and nuts for the human body. The business idea is presented - to establish an e-shop „Amžinai gardu“ („Forever tasty“), which delivers organic dried fruits, berries and nuts and occasional sets of these products to the population at home. After analysing expectations of consumers and evaluating competitors, it is found that the business environment for the realization of this business idea is favourable. After discussing the organization of activities and financial forecasts, it is concluded that the idea of establishing an e-shop can be pay off and the planned activities will be efficient.

Keywords: e-shop, organic dried fruits, berries and nuts, consumers, competitors, financial forecasts.

# DARBUOTOJŲ GEROVĖS STIPRINIMAS UAB „BETA“ PAVYZDŽIU

*Aušrinė Karaliūtė (stud.), vadovė Aušra Arminienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Laimingi darbuotojai – vienas iš pagrindinių sėkmingo verslo elementų, be kurio organizacijos negalėtų gyvuoti bei klestėti. Todėl kiekvienai šiuolaikiškai ir sėkmingai organizacijai svarbu skirti ypatingą dėmesį darbuotojams, jų gerovei, pasiūlyti naujų galimybių esamiems darbuotojams bei puoselėti motyvuojančią, lanksčią ir augti skatinančią darbo aplinką. Siekiant ištirti UAB „BETA“ darbuotojų gerovę, buvo atliktas tyrimas pagal 5 gerovės komponentus: fizinę, socialinę, subjektyvią, psichologinę (psichinę) ir subjektyvią. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, dirbant UAB „BETA“, didelė dalis respondentų jaučiasi laimingi ir finansiškai saugūs. Apklausa parodė, kad darbo aplinkoje vyrauja tolerancija, tačiau respondentų nuomone, tobulintinos darbuotojų fizinės ir psichologinės (psichinės) gerovės sritys.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų gerovė, fizinė gerovė, psichologinė (psichinė) gerovė, finansinė gerovė, subjektyvi gerovė, socialinė gerovė.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiuolaikiniame, nuolat besivystančiame pasaulyje, organizacijoms atsiranda vis daugiau galimybių, siekiant patrauklumo potencialiems darbuotojams. Sėkmingiausios įmonės yra tos, kurios ne tik finansiškai stabilios ar populiarios, bet ir tos, kurios skiria ypatingą dėmesį savo darbuotojų gerovei. Organizacijoms svarbu surasti tinkamų gerovės valdymo sprendimų ir parinkti tinkamas motyvavimo priemones, siekiant išlaikyti geriausius darbuotojus bei paskatinti juos aktyviai įsitraukti į organizacijos veiklas. COVID-19 pandemija darbdavius paskatino naujai pažvelgti į darbuotojų gerovės klausimus bei ieškoti naujų sprendimų, kurie užtikrintų darbuotojų emocinę gerovę bei sukurtų pozityvią ir saugią darbo aplinką. Asmens gerovė tolygi jo sveikatai, todėl tik suteikus darbuotojui saugią ir komfortišką darbo aplinką bei galimybes pasirūpinti savo psichine sveikata, įmonės mikroklimatas pasižymės laimingais darbuotojais su bendromis vertybėmis ir net vizija ir misija. Pasak Branson, tik pasirūpinus darbuotojais ir jų darbo aplinką, darbuotojams pradeda rūpėti jų darbas ir pati organizacija (Bone, 2019). Darbuotojų gerovės temą analizavo nemažai mokslininkų (Šorytė ir Pajarskienė, 2014; Marinaki, 2020; Krekel ir kt., 2019); ir kiti ir buvo atlikta tyrimų, kaip skiriasi darbuotojų gerovė įvairiose kartose (Haserot, 2021) bei kokios sąsajos tarp darbuotojų produktyvumo ir darbuotojų gerovės (Krekel ir kt., 2019). Buvo pastebėta, kad pandemijos metu šis tyrimas įgauna ypatingą prasmę savo aktualumu, todėl darbuotojų gerovės užtikrinimo problema yra viena iš prioritetinių klausimų, aktualių šiuolaikinėms organizacijoms.

**Darbo problema.** Per pastaruosius 3 metus pandemijos sukelti pokyčiai sąlygojo UAB „BETA“ darbuotojų kaitą bei sumažėjusį darbuotojų įsitraukimą. Norint išlaikyti geriausius ir naujai priimtus darbuotojus, UAB „BETA“ darbuotojų gerovė tapo prioritetu. Siekiant pokyčių darbuotojų gerovės valdymo srityje, UAB „BETA“ tapo svarbu rasti tinkamus sprendimus bei parinkti tinkamas motyvavimo priemones. Todėl darbe keliamas probleminis klausimas: kokios darbuotojų gerovės stiprinimo priemonės aktualiausios UAB „BETA“ darbuotojams?

**Tyrimo tikslas** – atlikus UAB „BETA“ darbuotojų gerovės analizę, pateikti pasiūlymus darbuotojų gerovės stiprinimui.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų gerovės sampratą teoriniu aspektu.
2. Atlikti UAB „BETA“ darbuotojų gerovės analizę.
3. Pateikti pasiūlymus UAB „BETA“ darbuotojų gerovės stiprinimui.

**Tyrimo objektas** – UAB „BETA“ administracijos darbuotojų gerovė.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas ir jo analizė.

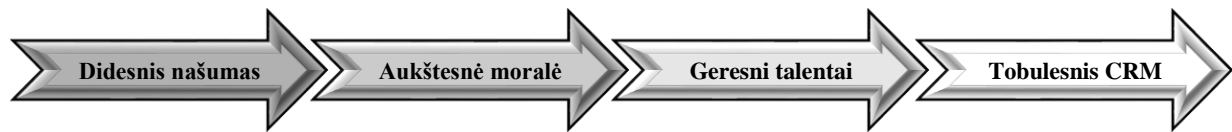
## Darbuotojų gerovės teoriniai aspektai

Analizuojant įvairius mokslinius šaltinius, darbuotojų gerovės sąvoka apibūdinama kaip veiksnys, susijęs su individualaus darbuotojo vidine būseną ir jo sveikata. Skirtingi autoriai apibūdina gerovės sampratą panašiai, teigdami, kad darbuotojų gerovė yra vienas iš tų reiškinų, turintis didelę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Darbuotojų gerovės apibrėžimai** (sudaryta autorės pagal skirtingus šaltinius, 2022)

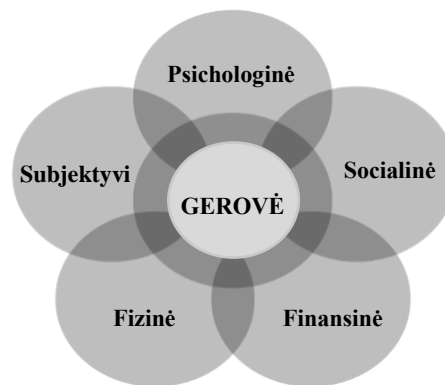
Autorius, data	Apibrėžtis
Avramchuk ir Carpion (2017)	Darbuotojų gerovė – „rinkinys“, į kurį įeina pasitenkinimas gyvenimu, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas kitais aspektais.
Graves ir Lowe (2018)	Darbuotojų gerovė padeda kurti laimingesnius darbuotojus, kurie užtikrina geresnius rezultatus.
Isham ir kt. (2021)	Darbuotojų gerovė yra teigiamas veiksnys, lemiantis didesnį darbuotojų ir įmonės darbo našumą.
Marinaki (2020)	Darbuotojų gerovė reiškia darbuotojų psichinės ir fizinės sveikatos būklę, atsirandančią dėl dinamikos darbo vietoje, o kartais ir už jos ribų.
Pajarskienė ir Šorytė (2014)	Darbuotojų gerovė – tai viskas, kas užtikrina saugią darbo aplinką ir darbo sąlygas.

Taigi, apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad darbdavys, norėdamas išlaikyti esamus darbuotojus, turi užtikrinti, kad darbuotojas jaustųsi saugus, patenkintas darbu bei jo aplinka. Patenkinti darbuotojai – emociškai ir fiziškai sveiki asmenys, kurie atsakingai žvelgia į savo darbo pobūdį ir į pačią įmonę. Pasak Marinaki (2020), užtikrinus darbuotojų gerovę, gaunamas teigiamas atsakas verslo atžvilgiu (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojų gerovės nauda verslo atžvilgiu (sudarytas autorės pagal Marinaki, 2020)

Pasak Marinaki (2020), užtikrinant ir vis stiprinant darbuotojų gerovę, vyksta grandininė reakcija – pradedant nuo didesnio našumo ir baigiant geresniu klientų aptarnavimu – darbuotojų gerovė padidina produktyvumą ir našumą. Su tuo atsiranda ir aukštesnė darbuotojų moralė: darbuotojai jaučiasi kompetentingesni ir labiau vertinami, kai patenkiami jų poreikiai visais lygiais, įskaitant fizinius, psichinius ir finansinius. Įmonė, puoselėjanti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymą, turi didesnę šansą pritraukti kvalifikuotų kandidatų ir išlaikyti esamus darbuotojus ilgesniam laikui. Krekel ir kt. (2019) analizuoja darbuotojų gerovės naudą verslo atžvilgiu ir išskiria 4 rodiklius – klientų lojalumą, darbuotojų produktyvumą, pelningumą ir mažesnę darbuotojų kaitą. Išanalizavus skirtingų autorių nuomones bei jų tyrimų rezultatus, buvo išskirti 5 gerovės darbo vietoje komponentai: psichologinė gerovė, socialinė gerovė, finansinė gerovė, fizinė gerovė bei subjektyvi gerovė (žr. 2 pav.).



2 pav. 5 gerovės komponentai (sudarytas autorės pagal skirtingus šaltinius, 2022)

Atsižvelgus į skirtingų autorių nuomones apie specifinį kiekvienos gerovės tipą, buvo bendrai apjungti 5 gerovės komponentai, turintys įtakos darbuotojų gerovės užtikrinimui.

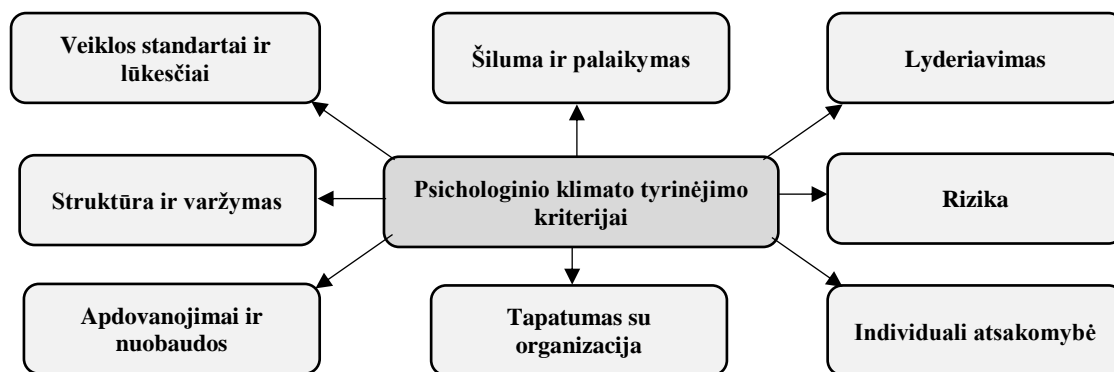
**Subjektyvi gerovė.** Stone ir Mackie (2013) subjektyvią gerovę pateikia kaip reiškinį, kai žmonės patiria ir vertina savo gyvenimą bei konkrečias savo gyvenimo sritis ir veiklą. Anot Diener ir kt. (2018), subjektyvi gerovė yra pati laimė ar pasitenkinimas. Ši gerovė yra artima psichologinei gerovei, nes daug dėmesio suteikiama individo jausmams ir elgsenai. Diener (n.d.) teigia, kad subjektyvi gerovė yra mokslinis laimės ir pasitenkinimo gyvenimu terminas, pabrėžia, kad žmonių subjektyvios gerovės lygiui įtakos turi tiek vidiniai veiksniai, kaip asmenybė ir požiūris, tiek išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, visuomenė, kurioje jie gyvena. Diener (n.d.) analizuodamas subjektyvios gerovės reikšmę, išskyrė 3 žmogaus laimės grupes – gyvenimo pasitenkinimas, pozityvūs jausmai ir žemas negatyvių jausmų patyrimas. Asmens laimę sąlygoja skirtingos priežastys: gyvenimo pasitenkinimą sąlygoja geros pajamos bei tikslų pasiekimas, įdomus darbas bei palaikymas sukelia pozityvius jausmus, tuo tarpu sumažėjęs nerimas bei pozityvi perspektyva skatina žemą negatyvių jausmų patyrimą.

**Fizinė gerovė** mokslinėje literatūroje dažnai tapatinama su darbuotojų sveikatos gerove, o darbuotojo produktyvumas yra susijęs su jo fizinės sveikatos būkle. Anot Martinez (2021), mankšta darbo vietoje – tai darbo vietoje vykdoma fizinė veikla, kuri daugiausiai orientuota į profesinę sveikatą. Ją sudaro fiziniai pratimai, kuriais siekiama pagerinti darbuotojų sveikatą, atsižvelgiant į konkrečias darbo funkcijas, sukurti erdves, kuriose darbuotojai galėtų spontaniškai pailsėti nuo pasikartojančios rutinos, mankštinti savo kūną ir protą bei toliau lavinti savęs pažinimą, o tai gali pagerinti jų santykius su darbo aplinka. Todėl mankšta darbo vietoje pagerina darbuotojų produktyvumą ir gyvenimo kokybę. Nagrinėjant biuro aplinkos įtaką darbuotojų sveikatai ir gerovei, asmeninės kontrolės samprata yra ypač svarbi, nes asmeninės aplinkos kontrolės poreikis laikomas esminiu fizinei gerovei. Asmeninė kontrolė yra stipriai susijusi su biuro darbuotojų pasitenkinimu aplinka, taip pat su privatumo suvokimu (Chungkham ir kt., 2014). Pasak Dutta ir kt. (2016), biuro ergonomika apibrėžiama kaip ergonomikos<sup>1</sup> šaka, susijusi su biuro aplinka. Šioje ergonomikos srityje

<sup>1</sup> **Ergonomika** (gr. *ergon* – darbas + *nomos* – dėsnis) – mokslas, tiriantis žmogaus darbo psichofiziologines galimybes, jų ribas ir ypatumus. Visuotinė lietuvių enciklopedija.

svarstoma, kaip pagrindinius darbo vietas elementus (darbo vieta, kompiuteriai, kėdės, apšvietimas, triukšmo lygis, kambario temperatūra ir kt.) būtų galima pritaikyti taip, kad jie atitiktų ir pagerintų darbuotojų sveikatą, saugą ir našumą. Remiantis Dutta ir kt. (2016) apibrėžimu, biuro ergonomikos tikslas – sukurti biuro darbo erdvę, kuri atitiktų ir tinkamai palaikytų darbuotojo poreikius.

**Psichologinė (psichinė) gerovė** yra viena didžiausių asmens produktyvumo praradimo priežasčių. Isham ir kt. (2021) mano, kad produktyvumo praradimas dėl psichikos sveikatos problemų yra labiau susijęs su presentizmu nei pravaikštomis. Taip gali būti todėl, kad dėl stigos ir diskriminacijos baimės darbuotojai pasirenka dirbti, net jei jaučiasi prastai. Aryan ir Kathuria (2017) teigia, kad investicijos į psichologinę gerovę atsiperka ir darbdaviui, ir darbuotojui. Darbdavys gauna geresnius rezultatus ir didesnę produktyvumą, lojalumą, atsidavusią darbo jėgą ir darbuotojas – ilgesnį ir laimingesnį gyvenimą bei didesnę pasitenkinimo lygį. Autorės mano, kad yra ryšys tarp psichologinės gerovės lygio darbo vietoje ir verslo rezultatų organizacijoms. Aryan ir Kathuria (2017) teigia, kad psichologinė gerovė reiškia darbuotojų veiksmingumą, vilties, optimizmo ir atsparumo suteikimą, o rūpinimasis darbuotojų psichologine gerove sukuria pozityvią psichologinę organizacijos klimatą. Pagal Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje esamą apibrėžimą (n.d.), išskiriami dažniausiai tiriami psichologinio organizacijos klimato kriterijai (žr. 3 pav.).



3 pav. Psichologinio klimato tyrinėjimo kriterijai (sudarytas autorės pagal Visuotinę lietuvių enciklopediją, n.d.)

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinis organizacijos klimatas – vidinės organizacijos aplinkos poveikis darbuotojų elgsenai, turintis įtaką darbuotojų produktyvumui, jų atliktų darbo rezultatams. Išnagrinėjus savo įmonės psichologinį klimatą pagal pateiktus kriterijus, galima spręsti, koks psichologinis klimatas egzistuoja organizacijoje, ir kaip galima jį gerinti, siekiant darbuotojų pasitenkinimo ir naudos organizacijai.

**Socialinė gerovė** yra artima psichologinei gerovei, kadangi nuo socialinės pozicijos darbe priklauso ir darbuotojo emocinė būklė. Daug dėmesio socialinės gerovės reikšmei skiria Emerson ir kt. (2021), teigdami, jog vienas iš pagrindinių iššūkių yra išskirti poveikį, susijusį su skirtingais žemo socialinio ryšio aspektais. Vienatvė apibrėžiama kaip emocinė būseną, slegiantis jausmas, lydintis suvokimą, kad žmogaus socialiniai poreikiai nėra patenkinami savo socialinių santykių kiekybe ar kokybe. Arman ir kt. (2019) teigia, kad mažai dėmesio yra skiriama tam, kaip darbdavio kontroliuojamas lankstus tvarkaraštis daro įtaką darbuotojų santykiams ir kitai socialinei sąveikai darbo vietoje. Bendravimas gyvai ir galimybės susitikti bei suvokti savo darbo situaciją tarp bendradarbių, taip pat tarp darbuotojų ir profesinių sąjungų atstovų yra susiję su darbuotojų gebėjimu įsitraukti į kolektyvinę veiklą. Mujtaba ir Senathip (2020) teigia, kad vienas iš socialinės gerovės nurašymo pasekmių – mobingas, kuris reiškia specifinę patyčių prieš darbuotojus formą. Jie tvirtina, kad mobingas darbo vietoje apima ir priešišką, ir neetišką bendravimą, nukreiptą vieno ar kelių asmenų į asmenį, kuris dėl mobingo veiklos yra priverstas į bebėgę ir neapsaugotą padėtį. Pasak autorių, reiškinys „mobingas“ apima veiksmus, kuriuos kolektyviai koordinuoja grupės nariai siekiant konkretaus tikslo: pavaldinio ar bendradarbio pažeminimo, agresijos ir izoliacijos, o taip pat dažnai sukelia neigiamus jausmus ir rezultatus darbuotojams bei įmonei. Tai gali būti apkaltos, žodinis įžeidimas ar atstūmimas, o kartais ir fiziniai žalingesni veiksmai, tokie kaip agresija ir smurtas. Seksualinis priekabiavimas ir diskriminacija taip pat gali būti laikomas mobingu darbo vietoje, jei keli žmonės nusitaiko į vieną darbuotoją tuo pačiu būdu.

**Finansinė gerovė** yra svarbi socialinė problema. Gebėjimas priimti pagrįstus finansinius sprendimus ir valdyti pinigus visada buvo svarbus dalykas, tačiau vis sudėtingesnėje ir įvairesnėje finansų sistemoje finansinių sprendimų priėmimas tapo sudėtingesnis. Pasak Hamilton ir kt. (2020), esamose konceptualizacijose nepakankamai atsižvelgiama į dinamišką sąveiką tarp asmens aplinkos (t. y. struktūrinių sąlygų) ir jo finansinės gerovės, taip pat į tai, kaip finansinės gerovės aspektai gali sąveikauti, atsižvelgiant į amžių ir gyvenimo etapus. Finansinė gerovė yra ne tik asmens finansinė padėtis. Asmens namų ūkis, bendruomenė ir socialinis kontekstas, taip pat pereinamieji ar gyvenimo eigos įvykiai (pvz., išsikraustymas iš namų, kūdikio gimimas, darbo statuso ir pajamų pasikeitimai, išėjimas į pensiją) ir finansiniai sukrėtimai gali prie to prisidėti dabartyje ir ateityje. Veiksmai, kurie mažina asmens finansinę gerovę šiuo metu, pavyzdžiui, pasirinkimas studijuoti, gali būti ilgalaikės strategijos, skirtos gerinti finansinę gerovę ateityje, dalis. Apibendrinant įvairių autorių nuomones, matoma, kad ekonominė padėtis bei stabilios finansinės padėties užtikrinimas profesinėje veikloje, o taip pat žmonių žinios, įgūdžiai, požiūris ir elgesys daro įtakos jų finansinės gerovės jausmui.

### Darbuotojų gerovės stiprinimui UAB „BETA“ tyrimas

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie UAB „BETA“ darbuotojų gerovės valdymą ir taikomas motyvavimo priemones darbuotojų gerovei užtikrinti, buvo atliktas tyrimas.

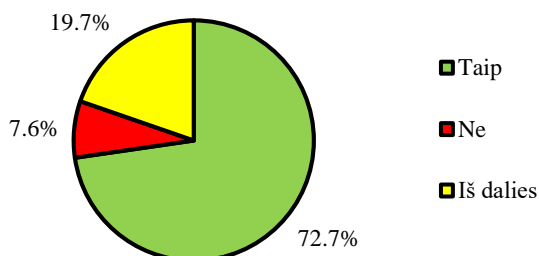
**Tyrimo metodas** – kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa).

**Tyrimo rengimas.** Tyrimui atlikti buvo parengta anketa darbuotojams. Anketos klausimai buvo suformuluoti remiantis moksliniuose šaltiniuose išskirtais 5 gerovės komponentais: fiziniu, psichologiniu (psichiniu), finansiniu, subjektyviu ir socialiniu. Anketa sudaryta norint atskleisti, kokius gerovės komponentus pastebi darbuotojai ir išsiaiškinti jų požiūrį į atskirų gerovės elementų svarbą bei įvertinti motyvavimo priemones, taikomas UAB „BETA“. Respondentams buvo pateikti 13 klausimų – 7 uždari klausimai, 2 atviri klausimai ir 4 lentelės su teiginiais, kuriuos įvertino pagal Likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinka) iki 5 (visiškai sutinka). Siekiant gerovę įtakojančius veiksnius palyginti tarpusavyje, buvo skaičiuojami gautų rezultatų svertiniai aritmetiniai vidurkiai.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliktas UAB „BETA“ biure. Buvo apklausti administracijos darbuotojai. Atsižvelgiant į tai, kad 2022 m. dirba 101 administracijos darbuotojas, apskaičiuota imtis ir gautas būtinas apklaustųjų skaičius – ne mažesnis kaip 80. Tačiau, atėmus į prastovas ir kasmetines atostogas išėjusius darbuotojus, logistikos skyriaus darbuotojus (kadangi nebuvo būdo kaip susisiekti), reikalingų respondentų skaičius siekia 68. Apklausa vykdyta nuo 2022 m. balandžio 8 d. iki 2022 m. balandžio 12 d. Anketų grįžtamumas – 97 proc.

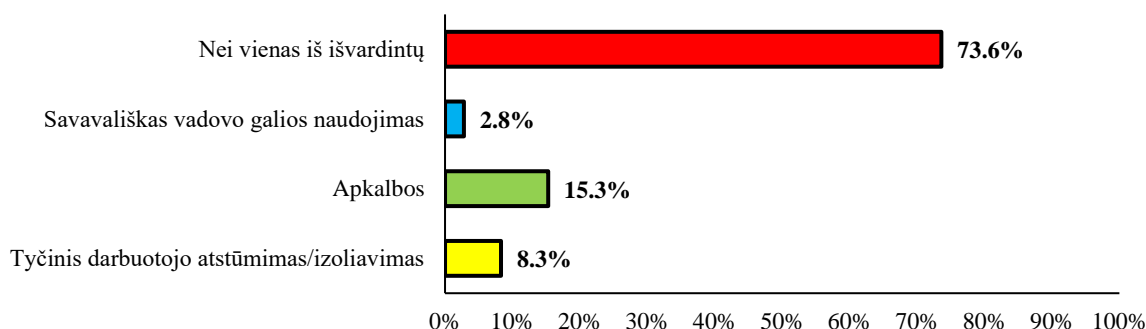
**Respondentai.** Anketos tyrimo duomenis parodė, kad aktyviausiai apklausoje dalyvavo asmenys, dirbantys 1-2 m., o dirbantys 3 mėn.-1 m. ir 2-3 m. sudaro po lygią visumos dalį.

**Tyrimo rezultatai.** Siekiant išsiaiškinti subjektyvią gerovę, buvo tiriama, ar respondentai laimingi dirbdami UAB „BETA“. Paaiškėjo, kad laimingi ir laimingi iš dalies net 92,4 (61) proc. respondentų (žr. 4 pav.).



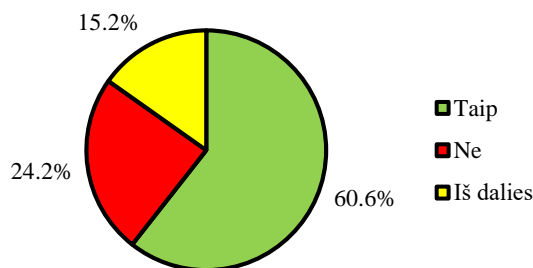
4 pav. Respondentų pasiskirstymas, ar jie jaučiasi laimingi, dirbdami UAB „BETA“

Atlikto tyrimo duomenis parodė, kad beveik 3 iš 4 atsakiusių jaučiasi visiškai laimingi, dirbdami šioje organizacijoje. Penktadalis - 19,7 proc. (13) respondentų atsakė, kad laimingi jaučiasi iš dalies, o 7,6 proc. (5) respondentų darbe jaučiasi blogai. Tiriant finansinę gerovę, respondentų atsakymų apie finansinę saugumą pasiskirstymas panašus. Rezultatai atskleidė, kad 92,4 proc. (61) respondentų jaučiasi saugūs ir iš dalies saugūs, o tik 7,6 proc. (5) mano, kad trūksta finansinio saugumo. Giliau paanalizavus duomenis, paaiškėjo, kad dalinai saugūs jaučiasi 12,1 proc. (8) specialistų ir 3,0 proc. (2) vadovų, kurie atsakė, kad darbe jaučiasi laimingi tik iš dalies. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie socialinę gerovę matoma 5 pav.



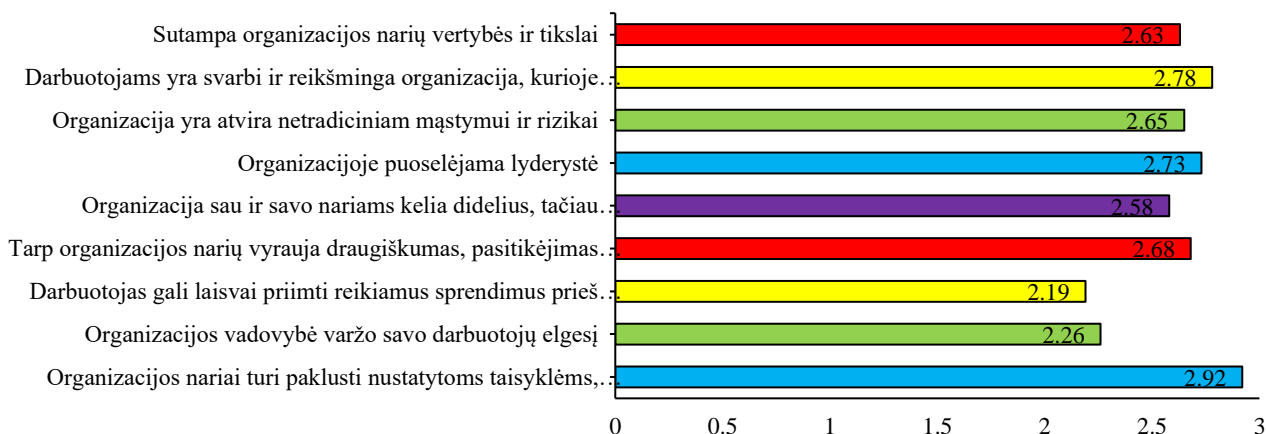
5 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar pasireiškia bent vienas reiškinys organizacijoje

Apklaustos duomenys atskleidė, kad 73,6 proc. nepatyrė nei vieno iš išvardintų neigiamų reiškinių, kurie daro įtaką socialinei gerovei. Tačiau 26,4 proc. (19) apklaustųjų pastebėjo mobingą darbo vietoje: 8,3 proc. (6) respondentų jautė tyčinį darbuotojo atstūmimą, 15,3 proc. (11) susidūrė su apkalbomis, o 2,8 proc. (2) respondentų – savavališką vadovo galios naudojimą. Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie fizinę gerovę, buvo paklausta ar UAB „BETA“ puoselėja darbuotojų sveiką gyvenimo būdą (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, ar UAB „BETA“ puoselėja sveiką gyvenimo būdą

60,6 proc. (40) tyrime dalyvavusiųjų teigia, kad organizacija skatina ir 15,2 proc. (10) kad skatina iš dalies sveiką gyvenimo būdą, tačiau 24,2 proc. (16) respondentų pripažįsta, kad UAB „BETA“ sveikos gyvensenos nepuoselėja. Tyrimo rezultatai parodė, kad vieną iš nagrinėjamų psichologinės gerovės aspektų – organizacinį klimatą, rekomenduojama tobulinti, nes didelė dalis apklaustųjų nei sutinka, nei nesutinka su pateiktais organizacinį klimatą apibūdinančiais teiginiais (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas vertinant organizacijos klimatą

Vertinant UAB „BETA“ organizacinį mikroklimatą, respondentai išskyrė nustatytų taisyklių ir normų laikymąsi organizacijoje (vidurkis = 2,92), priklausymo organizacijai, kurioje dirba, svarbą ir reikšmingumą (vidurkis = 2,78) ir puoselėjamą organizacijoje lyderystę (vidurkis = 2,73), tačiau dauguma teigė, kad darbuotojai turi paklusti nustatytoms taisyklėms (vidurkis = 2,19) ir neturi pakankamos laisvės priimti sprendimus, nepasitarus su vadovybe (vidurkis = 2,26). Apklaustos metu respondentai teigė, kad mažai skiriama dėmesio palaikant darbuotojų emocinę būseną, t.y. trūksta priemonių, kurie padėtų valdyti emocijas ir stresą.

Apibendrinus atlikto tyrimo gautus rezultatus galima teigti, kad 72,7 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų jaučiasi laimingi, dirbdami UAB „BETA“, o 92,4 proc. jaučiasi visiškai ir iš dalies finansiškai saugūs. Tyrimas atskleidė, kad 60,6 proc. atsakiusiųjų teigė, kad UAB „BETA“ skatina gyventi sveikai. Respondentų nuomone, biure 73,6 proc. darbuotojų nesusiduria su tokiais neigiamais reiškiniais, kaip: apkalbos, tyčinio darbuotojo atstūmimas ir pan. Tačiau likusi dalis teigė, kad tokių reiškinių pasitaiko. Apklaustos rezultatai parodė, kad didžioji dalis asmenų sutinka arba nei sutinka, nei nesutinka su UAB „BETA“ organizacinio klimatą įtakančių veiksniais, o tai parodo, kad psichologinė gerovė – viena iš probleminių sričių.

### Išvados

1. Išanalizavus mokslinius šaltinius galima teigti, kad darbuotojų gerovė – tai veiksnių visuma, padedanti kurti laimingesnius darbuotojus, skiriant dėmesį jų fizinei ir psichinei sveikatai ir yra tas reiškinys, kuris daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Atsižvelgus į įvairių autorių nuomones, darbuotojų gerovę galima skirstyti į 5 komponentus – fizinį (*darbo aplinka ir darbuotojų gyvenimo būdas*), psichologinį (psichinį) (*patiriamos emocijos*,

psichinė sveikata), subjektyvų (pasitenkinimas darbu ir gyvenimu), socialinį (įsitraukimas į bendruomenę) ir finansinį (finansinė padėtis ir finansinis saugumas).

2. Tyrimas atskleidė, kad respondentai, dirbdami UAB „BETA“, jaučiasi laimingi, finansiškai saugūs ir yra skatinami gyventi sveikai, tačiau egzistuoja silpnas psichologinės gerovės užtikrinimas bei trūksta priemonių darbuotojų emocijų ir streso valdymui.

3. Stiprinant UAB „BETA“ darbuotojų gerovę, siūloma: stiprinti socialinę, psichologinę ir fizinę geroves, skatinant darbuotojus įsitraukti į bendras veiklas ir gaminti sveikus užkandžius savo biuro kolegoms. Rekomenduojama organizuoti žygius su dviračiais ar paspirtukais bei iškylas, įtraukiant ir darbuotojų šeimas. Taip pat siūloma sudaryti sutartį su psichikos sveikatos centru individualioms psichologo paslaugoms, kurios suteiks darbuotojams emocinę paramą.

### Literatūra

1. Arman, R., Gillberg, N., Norbäck, M. (2019). Alone at work: Isolation, competition and co-dependency in flexibilised retail. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1254-1281. 2021. <https://doi.org/10.1177/0143831X19861669>
2. Aryan, R., Kathuria, D. (2017). Psychological Wellbeing at Workplace: - An Analytical Study on It Sector. *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering* 7(6). (PDF) [Psychological Wellbeing at Workplace: -An Analytical Study on It Sector \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/348445941_Impact_of_Office_Ergonomics_on_Business_Performance_-_In_Special_Reference_to_Noida_Region)
3. Avramchuk, A. S., Carpin, R. A. (2017). The Conceptual Relationship between Workplace Well-Being, Corporate Social Responsibility, and Healthcare Costs. *International Management Review*, 13(2). <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-2-2017/IMR-v13n2art3.pdf>
4. Chungkham, H. S., Danielsson, C. B., Westerlund, H., Wulff, C. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147. [10.1080/00140139.2013.871064](https://doi.org/10.1080/00140139.2013.871064)
5. Diener, E. (n.d.). *Happiness: The Science of Subjective Well-Being*. <https://nobaproject.com/modules/happiness-the-science-of-subjective-well-being>
6. Diener, E., Oishi, S., Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature human behaviour* 2, 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
7. Dutta, P., Garg, A., Garg, V. (2016). Impact of Office Ergonomics on Business Performance – (In Special Reference to Noida Region). *International Journal of Advanced and Innovative Research*, 5(4), 888-901. [https://www.researchgate.net/publication/348445941\\_Impact\\_of\\_Office\\_Ergonomics\\_on\\_Business\\_Performance\\_-\\_In\\_Special\\_Reference\\_to\\_Noida\\_Region](https://www.researchgate.net/publication/348445941_Impact_of_Office_Ergonomics_on_Business_Performance_-_In_Special_Reference_to_Noida_Region)
8. Emerson, E., Fortune, N., Llewellyn, G., Stancliffe, R. (2021). Loneliness, social support, social isolation and wellbeing among working age adults with and without disability: Cross-sectional study. *Disability and Health Journal*, 14(1). <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2020.100965>
9. Graves, F., Lowe, G. (2018). *Redesigning Work: A Blueprint for Canada's Future Well-being and Prosperity*. Library and Archives Canada Cataloguing in Publication. <https://web-s-ebcohost-com.db.kaunokolegija.lt/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3d4ba1e9-10eb-4572-87cb-b300323c3c97%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=1356207>
10. Hamilton, M., Marjolin, A., Muir, K., Salignac, F. (2019). Conceptualizing Financial Wellbeing: An Ecological Life-Course Approach. *Journal of Happiness Studies*, 1582-1602. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00145-3>
11. Isham, A., Jackson, T., Mair, S. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989>
12. Krekel, C., Neve, J. E. D., Ward, G. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *Saïd Business School Research Papers*, 1-43. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3356581#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581#)
13. Mackie, C., Stone, A. A. (2013). Subjective well-being. Measuring Happiness, Suffering, and Other Dimensions of Experience. *National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine*. <https://doi.org/10.17226/18548>
14. Marinaki, A. (2020). *Employee wellbeing: Caring for your people*. <https://resources.workable.com/stories-and-insights/employee-wellbeing-caring-for-your-people>
15. Martinez, V. M. L. (2021). *The importance of workplace exercise*, (523-528). [https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/en\\_v19n4a16.pdf](https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/en_v19n4a16.pdf)
16. Mujtaba, B., Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020)
17. Pajarskienė, B., Šorytė, D. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65), 9-19. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%202\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%202(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf)
18. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (n.d.). <https://www.vle.lt/>

### STRENGTHENING THE WELLBEING OF EMPLOYEES BY THE EXAMPLE OF UAB "BETA"

Satisfied employees are one of the key elements for a successful business, without which organizations would not be able to survive and thrive. Therefore, every modern and successful organization needs to focus on employees and their wellbeing, offer new opportunities to existing employees, and encourage a motivating, flexible and growth-friendly work environment. In order to investigate the wellbeing of UAB "BETA" employees, a study was conducted according to 5 wellbeing components: physical, social, subjective, psychological (mental) and subjective. The results of the survey revealed that a large part of the respondents feel happy working for UAB "BETA" and feel financially secure. The survey showed that tolerance prevails in the work environment, but according to the respondents, the areas such as physical and psychological (mental) wellbeing should be improved.

Keywords: employee wellbeing, physical wellbeing, psychological (mental) wellbeing, financial wellbeing, subjective wellbeing, social wellbeing.



# KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI: TEORINIS ASPEKTAS

*Mantas Gedminas (stud.), vadovė Virginija Piligrimienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama klientų aptarnavimo kokybės įtaka įmonės veiklos rezultatams. Klientų aptarnavimas - tai tiesioginis individualus pirkėjo ir parduodančios įmonės atstovo bendravimas. Dauguma verslininkų šį tiesioginį bendravimą laiko svarbiausiu veiksniu, užtikrinančiu klientų lūkesčių patenkinimą. Klientų aptarnavimo kokybės tema išlieka aktuali, siekiant įmonei sėkmingai konkuruoti verslo aplinkoje.

Mokslininkų tyrimai rodo, kad įmonės, kurių klientų lojalumo lygis yra aukštas, nuolatos lenkia konkuruojančias įmones. Klientų aptarnavimas turi būti lengvai prieinamas, informatyvus, patikimas, patenkinantis klientų lūkesčius. Sėkminga įmonės veikla priklauso nuo tinkamos Ryšių su klientais valdymo sistemos (CRM) panaudojimo, įgalinančios siekti aukštų rezultatų. Plečiant veiklą tarptautinėje rinkoje tikslinga pasitelkti ISO standartus. Klientų aptarnavimo tobulinimas yra svarbus, nes užtikrina bendravimą su klientais profesionalumą ir kelia įmonės prestižą bei pelningumą. Kai klientų lūkesčiai yra patenkinami, jie rekomenduoja įmonės prekinį ženklą kitiems taip skatinat verslo plėtrą.

Raktiniai žodžiai: klientų aptarnavimo kokybė, įmonė, Ryšių su klientais valdymo sistema (CRM), ISO standartai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Paslaugų kokybė yra esminė sėkmės ir išlikimo strategija šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje, patenkintų ir lojalių klientų dėka įmonė įgyja pranašumą prieš konkurentus. Kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus verslui – teikia galimybę didinti pelningumą. Siekiant aukščiausios klasės klientų aptarnavimo sudaroma galimybė ne tik susigrąžinti išlaidas, panaudotas aptarnavimo kokybei gerinti, bet ir didinamas įmonės pelnas. Aukšta aptarnavimo kokybė skatina klientų bendradarbiavimą su įmone. Be to, klientai yra labiau linkę ir toliau reguliariai pirkti iš tų įmonių, kurios teikia aukštos kokybės paslaugas. Išlaikyti esamus klientus, siūlant jiems aukštos kokybės paslaugas, paprastai kainuoja pigiau nei pritraukti naujus. Todėl būtina gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Sėkmingai įmonės veiklai užtikrinti reikia: aukštos produkcijos kokybės, kvalifikuotų darbuotojų, lojalių klientų atsiliepiamų ir visuotinio pripažinimo. Klientų aptarnavimo kokybės sąvoką tyrinėjo Lee, Norkus ir Žilinskienė, Grant, Lizotte, Harms Šalkauskienė ir Poželaitė, Calvert ir kiti mokslininkai, tačiau klientų aptarnavimo kokybės tema išlieka aktuali kiekvienai įmonei.

**Problema.** Siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje, įmonė turi ieškoti veiksnių, išskiriančių ją iš kitų įmonių. Kyla klausimas, kokią įtaką klientų aptarnavimo kokybė turi įmonės veiklai?

**Tikslas** – išanalizuoti klientų aptarnavimo kokybės įtaką įmonės veiklai.

### Darbo uždaviniai:

1. Aptarti klientų aptarnavimo kokybės esmę įvairių autorių požiūriu.
2. Teoriškai pagrįsti klientų aptarnavimo kokybės svarbą įmonės veiklos rezultatams.

**Tyrimo objektas** – klientų aptarnavimo procesas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės teorinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.

## Klientų aptarnavimo kokybės samprata

Periokaitė ir Žilinskas (2016) teigia, kad klientų aptarnavimas tai paslauga, kuria atliekami veiksmai sukuria vertę klientui ir aptarnavimą teikiančiam verslui. Klockenga (2020) pažymi, kad paslaugų kokybės įvertinimas ir gerinimas gali padidinti pelną ir sustiprinti įmonės reputaciją. Paslaugų kokybė gali turėti tiesioginės įtakos įmonės gebėjimui patenkinti klientų poreikius išlaikant konkurencingumą, nepaisant pramonės šakos. Mokėjimas įvertinti ir gerinti paslaugų kokybę yra naudingas įgūdis, tačiau tam reikia tyrimų ir patirties.

Hazen ir Ellinger (2019) teigia, kad klientų aptarnavimas - apčiuopiamas fizinio logistikos valdymo rezultatas, kuris vis dažniau leidžia įmonėms išskirti savo produkcijos pasiūlymą, kai kokybiškas aptarnavimas tampa prekėmis. Tai yra realiausia klientų pritraukimo ir išlaikymo galimybė. Visapusiškas klientų reikalavimų supratimas ir jų tenkinimas teikiant paslaugas yra ilgalaikio bendradarbiavimo santykių kūrimo pagrindas. Šiandieninėje sparčiai besivystančioje, technologijomis paremtoje verslo aplinkoje poreikis teikti kokybišką klientų aptarnavimą yra labai svarbus išskirtinumas rinkoje.

Į klientų aptarnavimo kokybę galima žiūrėti įvairiais aspektais. Žemiau yra pateikiami klientų aptarnavimo kokybės apibrėžimai skirtingų mokslininkų požiūriu (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės samprata** (sudaryta darbo autoriaus pagal Lee, 2021; Norkų ir Žilinskienę, 2021; Grant, 2020; Calvert ir kt., 2019)

Autorius	Klientų aptarnavimo kokybės apibrėžimai
Lee (2021)	Klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas – tai klientų aptarnavimo pokalbių peržiūros procesas, kurio tikslas - teikti aukštos kokybės pagalbą.

Norkus ir Žilinskienė (2021)	Klientų aptarnavimas yra tiesiogiai susijęs su paslaugos kokybe, todėl efektyvus incidentų valdymas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų taisyklių ir procesų, kurie leidžia efektyviai valdyti incidentų sprendimą ir jų likvidavimą.
Grant (2020)	Klientų aptarnavimas – tai tiesioginė individuali sąveika tarp perkančio vartotojo ir prekę parduodančios įmonės atstovo.
Calvert ir kt. (2019)	Klientų aptarnavimas gali turėti įtakos ne tik klientams, bet ir patiems paslaugų teikėjams. Jei tokie rezultatai yra aiškiai išreikšti, jie gali būti akivaizdžiai panaudoti siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą.

Analizuojant skirtingų autorių nuomonę akivaizdu, kad klientų aptarnavimas yra toks pats svarbus kaip ir pati prekė ar paslauga. Kokybiškas aptarnavimas sudaro galimybę neprarasti klientų ir toliau vystyti verslą. Konkurencingoje aplinkoje yra svarbu atkreipti tinkamą dėmesį į aptarnavimo kokybę.

Hodak (2020) teigia, kad valdant verslą niekada netrūksta darbo. Nesvarbu, ar dėmesys yra sutelktas į pardavimų skaičių, rinkodaros strategijas ar vidinę organizaciją, visada galima rasti būdų kaip pagerinti klientų aptarnavimą. Tačiau, gali būti sunku tiksliai žinoti, kur sutelkti tobulinimo pastangas. Kyla klausimas: kokios yra svarbiausios klientų aptarnavimo savybės? Svarbiausios klientų aptarnavimo savybės (3 P's) pateikiamos 1 paveiksle.



1 pav. Klientų aptarnavimo savybės (Hodak, 2020)

Pirmasis „P“ yra profesionalumas – tai požiūris į klientus. Net kai klientas yra nusiminęs arba elgiasi neadekvačiai yra svarbu valdyti situaciją. Būtina stengtis, kad organizacijos prekės ženklas būtų reprezentuojamas teigiamai. Antrasis „P“ yra kantrybė. Reikia prisiminti, kad kiekvienas klientas yra skirtingas. Kantrybė padeda išlaikyti ramybę ir tinkamai reaguoti įvairiose situacijose. Trečiasis „P“ tai požiūris į žmones, pagrįstas profesionalumu ir kantrybe, kai santykiai yra užmezgami su klientu. Visuomet pirmasis įspūdis yra reikšmingas tolimesniam bendravimui.

Klientų aptarnavimo kokybė yra svarbus veiksnys verslo plėtrai. Pagrindinės klientų aptarnavimo savybės yra profesionalumas, kantrybė bei požiūris į žmones. Akivaizdu, kad paslaugų kokybė priklauso nuo paslaugų poveikio per klientų pasitenkinimą. Tai reiškia, kad kuo aukštesnis paslaugų kokybės lygis, tuo didesnis klientų pasitenkinimo lygis ir didesnė tikimybė, kad verslas turės daugiau lojalių klientų.

### Klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe nulemiantys faktoriai

Bet kuri įmonė turi vieną bendrą tikslą – patenkinti savo klientų lūkesčius. Klientų pasitenkinimas yra pasiekiamas kai klientai pasirenka įmonės produktus, paslaugas ir turi galimybę rinktis. Klientų aptarnavimo kokybę galima įvertinti įvairiai. Henry (2021) teigia, kad klientų aptarnavimo kokybę galima apibrėžti kaip priemonę įvertinti ypatybes, dėl kurių klientų aptarnavimas yra efektyvus. Markgraf (2019) pažymi, kad klientų aptarnavimas yra pagalba sprendžiant iškilusias problemas. Kad ši funkcija būtų veiksminga, klientų aptarnavimas turi būti lengvai prieinamas, informatyvus, patikimas ir duodantis rezultatų. Kokybės užtikrinimas nustato šiuos reikalavimus ir įvertina, kaip veikia klientų aptarnavimas.

Šiandienos konkurencingoje verslo aplinkoje būtina teikti aukštos kokybės paslaugas savo klientams. Tačiau kaip žinoti ar yra patenkiami visi klientų lūkesčiai? Kadangi paslaugų kokybė yra kokybinis, o ne kiekybinis matas, gali būti sudėtinga nustatyti, kurioje vietoje esama tarp konkuruojančių įmonių. Žinant pagrindinius paslaugų kokybės elementus, galima rasti konkrečius būdus, kaip pagerinti savo klientų aptarnavimą ir patenkinti vartotojų poreikius. Tam yra nustatyti penki SERVQUAL paslaugų kokybės aspektai:

- **Įvaizdis** (Tangibility) – klientai yra linkę tikėtis švarių ir profesionalių patalpų, tvarkingų bei gerai suprojektuotų informacijos šaltinių, pavyzdžiui: meniu, internetinių svetainių ir iškabų. Dėmesys išvaizdai rodo, kad įmonė rimtai žiūri į klientų patogumą. Nors įvaizdis nėra pats svarbiausias klientų nuomonės susidarymui, bet tai turi įtakos, ypač jei prekės ženklas žada aukščiausią kokybę ar prabangą.

- **Patikimumas** (Reliability) – patikima klientų aptarnavimo komanda, gerai pažįstanti ir suprantanti klientus, gali smarkiai sumažinti klientų netekimą ir padidinti pardavimo galimybes, tuo pačiu plečiant įmonės pajamas. Klientai turi pasitikėti įmonėmis, iš kurių perka – tai yra šio aspekto esmė.

- **Reagavimas** (Responsiveness) – labai svarbu greitai reaguoti į klientų klausimus ir rūpesčius, ypač šiuolaikiniame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, greitas ir tikslus reagavimas padidina bendrą komandos veiklos produktyvumą, taip užtikrindamas puikų klientų aptarnavimą. Reagavimas leidžia klientams suprasti, kad jų yra klausomasi ir aktyviai dirbama sprendžiant iškilusias problemas.

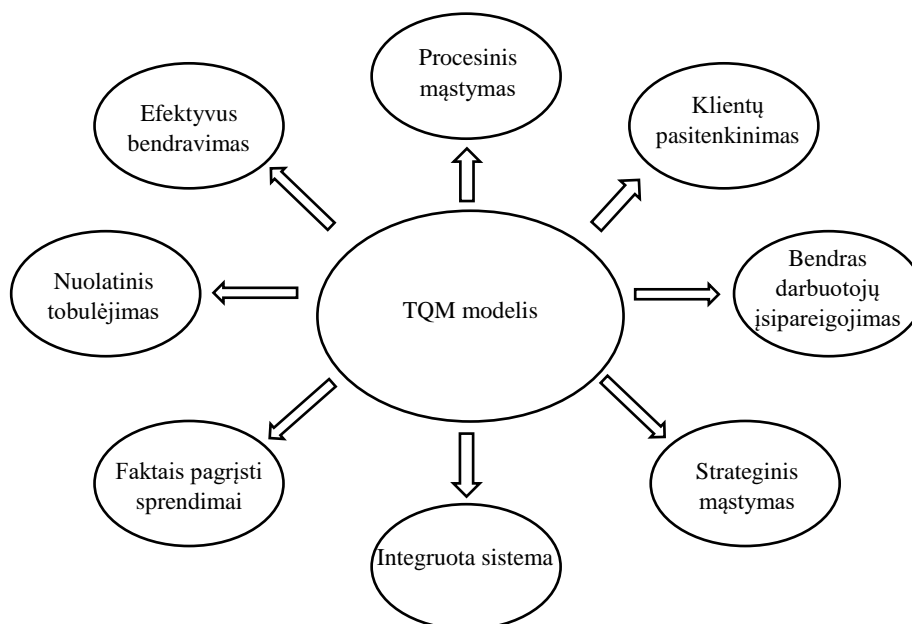
- **Užtikrinimas** (Assurance) – klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas yra nuolatinis komandos pokalbių su

klientais, stebėjimo, analizės ir tobulinimo procesas. Tai itin svarbus aspektas, kuris padeda įvertinti komandos teikiamų paslaugų kokybę. Kokybės užtikrinimas yra svarbus, kai klientai turi daug pasirinkimų, todėl nėra tikri, kuo pasitikėti renkantis prekę ar paslaugą. Internetinėje erdvėje yra daug skelbimų iš potencialiai nepatikimų parduotuvių, todėl būtina įtikinti pirkėjus siūlant konkrečias prekes.

• **Empatija** (Empathy) – klientai nori jaustis daugiau negu sandorio dalimi; jie nori sukurti ryšį su įmone. Empatija yra gyvybiškai svarbi ir būtina klientų aptarnavimo dalis, nes ji leidžia susisiekti su vartotojais ir priversti juos jaustis taip, lyg būtų suprastas jų požiūris. Dėmesys klientams parodo, kad rūpinamasi jų problemų sprendimais.

Reguliarus šių paslaugų kokybės aspektų laikymasis, laikui bėgant, padeda verslininkui suprasti klientų lūkesčius, suvokimą ir tobulinimo sritis, siekiant pažangos gerinant paslaugų kokybę. Klientų aptarnavimas dažnai teikiamas telefonu arba kitomis elektroninio ryšio priemonėmis. Laukimo laikas, užimti signalai, triukšmas, netinkamas skambučių aptarnavimas ir kaina sumažina pristatymo kokybę. Kokybė užtikrinama stebint visus anksčiau minėtus parametrus ir juos tobulinant.

Visuotinė kokybės vadyba (TQM) – tai bendros organizacijos aukščiausio lygio vadovų ir darbuotojų pastangos formuoti veiksmingas strategijas ir politiką, kad būtų tiekiama aukštos kokybės produktai, kurie ne tik tenkina, bet ir viršija klientų lūkesčius. Būtina atpažinti veiksnius, kurie nulemia klientų pasitenkinimą. Visuotinės kokybės vadybos (TQM) modelis pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. TQM modelis (Eby, 2017)

Pagal visuotinės kokybės vadybą, klientų atsiliepimai ir lūkesčiai yra svarbiausi formuluojant ir įgyvendinant naujas strategijas, kuriomis siekiama pateikti geresnius produktus nei konkurentai. Tai leidžia gauti didesnes pajamas ir pelną organizacijai.

Kaip būtų galima pagerinti klientų aptarnavimą darbo vietoje? Spacey (2017) teigia, kad įmonės turinčios trūkumų šioje sferoje, turėtų teikti pirmenybę būdų suradimui, kaip pagerinti klientų aptarnavimą. Kita vertus, klientų aptarnavimas laikui bėgant keičiasi, todėl labai svarbu sukurti sėkmingą klientų aptarnavimo taktiką, kuri padėtų patenkinti vartotojus ir padidinti pardavimus. Trys pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos šiuolaikinių klientų pasitenkinimui:

- klientų supratimas;
- kokybiškas aptarnavimas;
- technologijos.

Breschi (2022) teigia, kad klientai teikia pirmenybę įmonėms, siūlančioms kelis pasirinkimus, atitinkančius jų poreikius. Būtina sudaryti nuomonę, kad įmonė nesiekia vien pelno, bet ir rūpinasi klientų interesais. Klientui turi būti suteikta galimybė rinktis iš įvairių prekių ar paslaugų asortimento, kad jaustųsi kontroliuojantis pirkimo procesą.

Atsižvelgiant į šiuos veiksnius galima formuoti teigiamą, nuoseklią klientų nuomonę ir neprarasti lojalių klientų. Kiekvienos įmonės tikslas – ugdyti patenkintus klientus, paverčiant juos verslo šalininkais. Norint pilnai patenkinti klientus, neužtenka jų nenuvilti. Būtina nuolat tobulinti aptarnavimo kokybę. Atsižvelgiant į tokius veiksnius kaip klientų supratimas, aptarnavimas ir technologijos, yra sukuriamas klientų pasitikėjimas.

Gill (2009) teigia, kad produkto kokybė užtikrina dabartinius kliento lūkesčius, atsižvelgiant į būsimus poreikius. Kokybės įgyvendinimas yra pagrindinis TQM modelio veikimo akcentas. TQM modelis sudaro galimybę įmonėms pačioms apibrėžti kokybę, nesvarbu, ar apibrėžimas yra skirtas inžinerijos standartams atitikti, ar tai yra pažangiausios rekomendacijos, kad būtų sukurtas produktas, įgalinantis pritraukti klientus.

### Ryšų su klientais valdymo sistema ir standartai

Ryšų su klientais valdymas (CRM) yra technika, kuri gali padėti užmegzti ilgalaikius santykius su klientais ir padidinti pelną naudojant efektyvias valdymo sistemas ir taikant į klientą orientuotas strategijas. Butt (2021) teigia, kad CRM technologijos naudojimas yra susijęs su trimis organizacijos veiklos aspektais: finansiniais, klientų aptarnavimu ir plėtra.

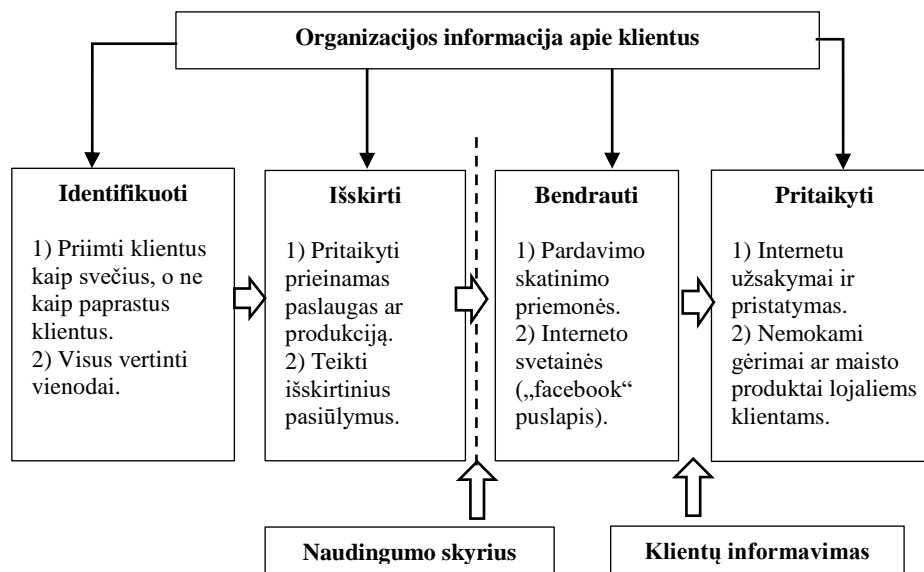
Bean (2019) pažymi, kad CRM reiškia santykių su klientais valdymą – tai apima teikiamų paslaugų tipą, sąveiką su klientais ir išteklius, kuriais dalinamasi, kad atitiktų klientų poreikius. Išskiriami du pagrindiniai ryšių su klientais valdymo (CRM) modeliai, kurie gali sustiprinti ryšį su klientais. Nors šie CRM modeliai yra panašūs, bet jų poveikis yra skirtingas. Versle taikomi CRM modeliai:

- IDIC (Identify, Differentiate, Interact, Customize) CRM modelis;
- CRM vertės grandinės modelis;

Žemiau yra pateikiama trumpa kiekvieno modelio veikimo samprata.

#### IDIC CRM modelis

IDIC CRM modelis padeda atrasti ir panaudoti klientų poreikius ir vertybes, remiantis bendravimu su kiekvienu klientu. Šio modelio veikimas yra pateikiamas 3 paveiksle.



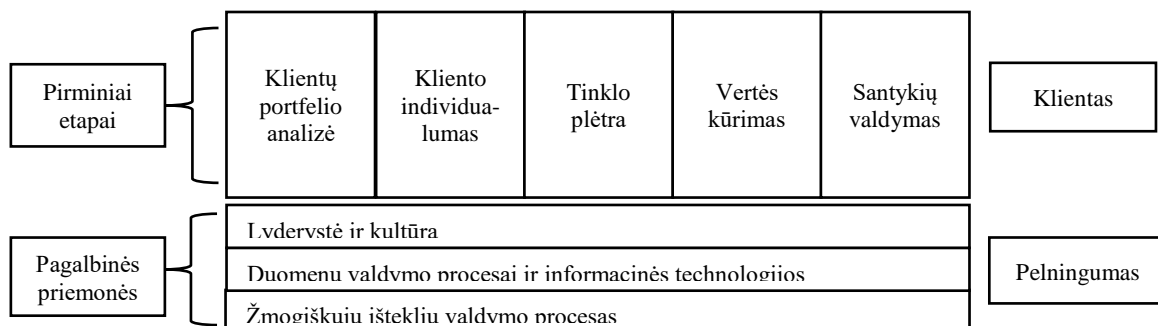
3 pav. IDIC CRM modelis (Sharmen, 2018)

IDIC CRM modelis susideda iš keturių veiksmų, skirtų stiprinti asmeninius santykius su potencialiais klientais: **Identifikuoti atskirus klientus** (paaiškinti klientams apie verslą ir išsiaiškinti ką jie vertina), **išskirstyti klientus** (pasinaudoti informaciją apie klientus ir suskirstyti klientus pagal jų naudingumą verslui ir konkrečius poreikius), **bendrauti su klientais** (turint išsamias žinias apie klientus, parodyti, kad suprantami jų poreikiai individualiu lygmeniu), **įtikinti klientus** (pritaikyti žinias apie klientus, kad būtų galima pateikti pasiūlymus pagal jų poreikius ir vertybes).

Naudojant IDIC CRM modelį įgyjamos svarbios žinios, kurias pritaikius galima pilnai patenkinti klientus ir parinkti efektyviausius metodus.

#### CRM vertės grandinės modelis

CRM vertės grandinė – tai modelis, kuriuo verslas gali vadovautis kurdamas savo CRM strategijas (Luenendonk, 2021). Šis modelis sukurtas remiantis tvirtais teoriniais principais ir praktiniais verslo reikalavimais (žr. 4 pav.).



4 pav. CRM vertės grandinės modelis (Thakur ir Chetty, 2019)

Naudojant šį modelį galima užmegzti kokybiškus, ilgalaikius santykius su vertingiausiais klientais. Sukurta CRM vertės grandinė yra penkių žingsnių procesas, orientuotas į strategiškai reikšmingus klientus. Penkios pagrindinės dalys, sudarančios CRM vertės grandinę:

- **Klientų portfelio analizė.** Taip pat žinomas kaip veiksmas padedantis nustatyti vertingiausius klientus.
- **Kliento individualumas.** Turint strategiškai reikšmingų klientų sąrašą galima sužinoti jų poreikius tam kad nustatyti kaip geriausiai juos aptarnauti.
- **Tinklo plėtra.** Patenkinti geriausius klientus yra komandinis darbas. Būtina glaudžiai dirbti su rinkodara, pardavėjais už įmonės ribų.
- **Vertės kūrimas.** Pravartu sujungti produktą ar paslaugą su internetiniu tinklapiu tam, kad klientui būtų siūloma vertingiausia prekė. Būtina teikti papildomas nuolaidas, siūlyti geriausias prekes el. paštu, teikti individualias konsultacijas.
- **Santykių valdymas.** Naudojantis šiomis taisyklėmis galima vystyti ilgalaikius santykius su klientais.

CRM vertės grandinė yra skirta ne vien tik elitiniams klientams. Šis modelis nukreipia dėmesį į daugiau siekiančių investuoti klientų aptarnavimą. Pagalbinės veiklos kryptys yra: kultūra ir lyderystė, pirkimų procesai, žmogiškieji išteklių, duomenų valdymo procesas ir įmonės organizacinis planavimas. Šis modelis labiausiai atsižvelgia į žmogiškųjų išteklių veiklą.

CRM tai įrankis, padedantis atsekti besikeičiančius klientų poreikius tarptautinėje rinkoje. Ši sistema sudaro sąlygas informacijos kaupimui, kad būtų sukurtas reikiamas gaminio dizainas ir pridėtinė vertė individualiam klientui.

### **Aptarnavimo kokybės standartai**

ISO (Tarptautinė Standartizacijos Organizacija) yra pasaulinė nacionalinių standartų įstaigų (ISO narių) federacija. Kokybės standartai apibrėžiami kaip dokumentai, kuriuose pateikiami reikalavimai, specifikacijos, gairės arba charakteristikos, kurios gali būti nuosekliai naudojamos siekiant užtikrinti, kad medžiagos, produktai, procesai ir paslaugos atitiktų savo paskirtį.

ISO 9000 standartai buvo sukurti tam, kad padėtų gamintojams efektyviai dokumentuoti kokybės sistemos elementus, kuriuos reikia įdiegti norint išlaikyti efektyvią kokybės sistemą. ISO 9000 gali padėti įmonei patenkinti klientų poreikius, atitikti norminius reikalavimus ir tobulinti produkciją.

ISO 9001 apibrėžia kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Organizacijos naudoja standartą, kad galėtų nuosekliai tiekti rinkai produktus ir paslaugas, atitinkančius klientų ir reguliavimo reikalavimus. Tai populiariausias ISO 9000 serijos standartas ir vienintelis šios serijos standartas, pagal kurį organizacijos gali gauti sertifikatus.

ISO 9004 pagrindas yra tvarus organizacijos sėkmės valdymas – kokybės valdymo metodas. Šis standartas neturi būti naudojamas organizacijai sertifikuoti, bet padeda siekti ilgalaikės sėkmės taikant kokybės valdymo metodą. Šis standartas taikomas bet kuriai organizacijai, nepriklausomai nuo pramonės šakos. Standartas gali būti naudojamas kartu su ISO 9001 standartu arba kaip atskiras dokumentas, padedantis organizacijoms pasiekti ir išlaikyti ilgalaikius tikslus.

ISO 19011 yra standartas, kuriame pateikiamos kokybės arba aplinkosaugos vadybos sistemų audito rekomendacijos.

Septyni kokybės vadybos principai sudaro ISO 9001 ir kitų ISO kokybės vadybos standartų pagrindą. Laikantis šių principų, galima išgauti didesnę nuoseklumą, klientų pasitenkinimą, darnumą ir našumą. Principai:

1. **Dėmesys klientui.** Pagrindinis kokybės vadybos akcentas yra klientų pasitenkinimas, klientų reikalavimų tenkinimas ir siekis viršyti klientų lūkesčius.
2. **Vadovavimas.** Visų lygių vadovai nustato tikslo ir krypties vienybę ir sudaro sąlygas darbuotojams įsitraukti į organizacijos kokybės tikslų siekimą.
3. **Įsipareigojimas.** Kompetentingi, įgalinti ir įsitraukę žmonės visais lygmenimis visoje organizacijoje yra būtini kokybės valdymo procesui.
4. **Proceso metodas.** Nuoseklūs ir nuspėjami rezultatai pasiekiami efektyviau kai verslo procesai veikia kartu kaip sistema.

**Įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas.** Labiau tikėtina, kad sprendimai, pagrįsti informacijos analize ir vertinimu, duos geresnių rezultatų.

5. **Santykių valdymas.** Siekdama ilgalaikės sėkmės, organizacija tvarko savo santykius su suinteresuotomis šalimis, tiekėjais.

Šių septynių principų naudojimas yra patikimos kokybės valdymo sistemos pagrindas. Be to, ISO 9001 sertifikatas leidžia klientams žinoti, kad esate įsipareigoję siekti kokybės. Efektyvus kokybės valdymas užtikrina klientų pasitenkinimą.

Kodėl standartai yra svarbūs? Įmonėms standartai yra svarbūs pagrindinei jų veiklai. Sėkmingos įmonės pripažįsta, kad standartai yra verslo įrankiai, kurie turėtų būti valdomi kartu su kokybės, saugos, intelektinės nuosavybės ir aplinkosaugos politika. Standartizavimas sumažina sąnaudas, dubliavimą, klaidų galimybę, atšaukimų skaičių bei sutrumpina patekimo į rinką laiką.

Pasaulinėje ekonomikoje įmonės ir organizacijos, atitinkančios kokybės standartus, turi galimybę tiekti produkciją įvairioms šalims. Taip pat užtikrina, kad vienoje šalyje pagaminti produktai gali būti parduodami ir naudojami kitoje. Daugelis kokybės valdymo standartų užtikrina saugų produktų ir paslaugų naudojimą, standartizavimas palengvina vartotojų gyvenimą. Produktai ar paslaugos, paremti tarptautiniu standartu, lyginami su panašiais produktais ar paslaugomis visame pasaulyje, tai padidina pasirinkimų skaičių.

### Klientų aptarnavimo kokybės poveikis įmonės įvaizdžiui ir veiklos rezultatams

Koduah ir Farley (2016) teigia, kad vadovai siekiantys pagerinti klientų pasitenkinimą, turėtų sutelkti dėmesį į kokybės užtikrinimą. Paslaugų kokybė auga dėl jos svarbos klientams ir tampa pagrindiniu veiksniu, lemiančiu klientų pasirinkimą. Paslaugų įmonės pradėjo atsižvelgti į klientų suvokimą apie paslaugų kokybę ir kaip ji gali būti susieta su paslaugų elementais, kad atitiktų kliento lūkesčius.

Paslaugų kokybė sparčiai tampa pagrindiniu veiksniu, lemiančiu klientų pasirinkimą renkantis produktą ar paslaugą. Pramonės atstovai turėtų apsvarstyti, kaip vartotojai vertina paslaugų kokybę, ir siekti patenkinti bei viršyti jų lūkesčius. Kasdieniame gyvenime susiduriame su įvairiomis paslaugų kokybės formomis - nuo produktų reklamos iki paslaugų teikimo. Tai prisideda prie įmonės veiklos efektyvumo ir yra svarbus verslo augimo aspektas, nes vartotojams svarbi geresnė paslaugų kokybė. Rasheed (2011) teigia, kad paslaugų kokybė ir našumas siejami per klientų aptarnavimą, kuris visada priklauso nuo to, kaip gerai paslaugų elementai veikia kartu, kad atitiktų kliento lūkesčius konkurencingoje rinkoje. Iššūkiai yra paslaugų projektavimas ir paslaugų teikimo procesų parengimas pagal kliento lūkesčius. Technologija gali būti naudojama kaip pagalbinė priemonė paslaugų teikimo sistemoje. Tai gali atlikti gan svarbų vaidmenį gerinant paslaugų kokybę. Abeysinghe ir Paul (2005) teigia, kad technologiniai gebėjimai keičia orientaciją į klientą, pagerina aptarnavimo kokybę ir bendrą efektyvumą. Technologijų, kuriomis naudodamiesi klientai perka ir vartoja produktus ir paslaugas, įtaka tampa svarbiu veiksniu paslaugų teikimo sistemoje.

Gupta ir Khanna (2015) teigia, kad technologijų įgalinti pristatymo kanalai skiriasi dėl klientų amžiaus grupės ir metinių pajamų. Technologijas išmanantys klientai yra perspektyvūs, jauni, energingi ir pasirengę priimti iššūkius. Manoma, kad technologinės pagalbos priemonės pagerins paslaugų teikimo sistemą ir santykių su klientais valdymą. Šie klientai gali būti jaunesni ir dažnai kilę iš pasiturinčios visuomenės. Kokybės sąnaudos yra pagrindinis veiksnys, kuris susidaro kuriant paslaugą, o sąnaudos dar labiau dalyvauja teikimo procese. Geras projektavimas gali padėti išvengti pasikartojimo. Aukščiausios kokybės aptarnavimo tikslas – išlaikyti klientų pasitenkinimą, gauti teigiamų atsiliepimų ir sukurti prekės ženklą ambasadarius. Šios priemonės pasitarnauja įmonės įvaizdžio kūrimui, kuris yra labai svarbus jauniems ir pažangiems klientams.

Bet kurioje pasaulio vietoje lūkesčiai dėl klientų aptarnavimo didėja dideliu greičiu ir to negalima nuvertinti, nes klientai tapo labiau informuoti ir puikiai žino, kokių lūkesčių, poreikių ir norų gali tikėtis iš organizacijų. Kiragu (2015) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dėl kokybiškų paslaugų teikimo vyksta intensyvi konkurencija, kuri yra pagrindinis įmonės pranašumo šaltinis.

Chepkorir (2015) pažymi, kad paslaugų kokybė – tai kliento lūkesčių palyginimas su faktiniais paslaugų, kurių siekia, rezultatais. Be to, autorius teigia, kad paslaugų kokybė yra labai svarbi, pelno siekiančioms įmonėms pritraukiant daugiau klientų. Paslaugų teikimo kokybę viešajame sektoriuje galima pasiekti vykdant viešosios politikos reformas, kuriose pabrėžiamas poreikis gerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę (Ng'aru ir Wafula, 2015).

Githinji (2014) teigia, kad veiklos rezultatai neapima darbuotojų elgesio rezultatų, o tik tai, ką darbuotojai daro. Darbuotojų veiklos rezultatai – tai sėkmingas atrinktų asmenų užduočių atlikimas, nustatytas ir įvertinamas vadovo ar organizacijos besikeičiančioje aplinkoje. Klientų aptarnavimas – tai praktika, suteikianti klientams teigiamų emocijų (Thompson ir Kolsky, 2014). Klientų aptarnavimas, ypač telefoniniu ryšio pavidalu, klientams yra vienas iš labiausiai matomų ir reikšmingiausių organizacijos veiklos aspektų (Flanagan ir Fredericks, 2013). Winfred (2013) tyrime nustatyta, kad darbuotojų veiksniai dažnai yra labai svarbūs, todėl į juos reikia žiūrėti rimtai, jei organizacija nori teikti aukštos kokybės paslaugas savo klientams. Be to, tyrimas parodė, kad geras atlyginimas, aiškūs pareigybių aprašymai, geresni darbuotojų rezultatai mažina konfliktus ir tuo pačiu motyvuoja darbuotojus daugiau dirbti, kad klientai būtų patenkinti. Šios priemonės pasitarnauja įmonės įvaizdžio kūrimui. Darbuotojų įgūdžiai apima klientų aptarnavimą, bendravimą ir paslaugos lygio supratimą, kurio tikimasi bet kurioje paslaugų sektoriuje. Įmonė turėtų sutelkti dėmesį į bendrą tikslą tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu, kad būtų veiksmingai įgyvendintas užsibrėžtų tikslų pasiekimas.

Dėl stiprių konkurentų šiandien mažmenininkai stengiasi užtikrinti savo klientų lojalumą (Kakar ir kt., 2018). Lojalių klientų proporcingai mažėja, ypač mažmeninės prekybos sektoriuje, palyginus su kitais paslaugų sektoriais (Ngobo, 2017). Ši kova dar sunkesnė besivystančių šalių mažmeninės prekybos sektoriuje (Grosso ir kt., 2018). Taigi mažmenininkai praranda savo esamus klientus, o ši mažėjimo tendencija yra intensyvesnė tarp tų, kurie susiduria su Y kartos klientais, nes jie turi unikalią savybę – polinkį mažiau prisirišti prie produktų (Quintal ir kt., 2016). Taigi dėl to mažmenininkams labai svarbu išsiskirti iš konkurentų (Konuk, 2018). Kaip svarbi diferenciacijos priemonė, užtikrinant ir teikiant aukštos kokybės paslaugas, laikoma, kad paslaugų organizacijoms apskritai ir ypač mažmenininkams labai svarbu sukurti konkurencinį pranašumą. (Prakash ir kt., 2019). Todėl tampa svarbu sukurti stabilios, patikimos įmonės įvaizdį. Taigi aukštesnis paslaugų kokybės lygis gali užtikrinti konkurencinį pranašumą, o tai savo ruožtu lemia klientų prisirišimą prie įmonių.

Yra įvairių klientų lojalumo apibrėžimų, ir vienas iš jų susijęs su kliento elgesiu, kuris vadinamas pakartotinio pirkimo elgsena, taip atsižvelgiant į visą patirtį, su kuria klientai susidūrė naudodamiesi tiekėjų produktais ir paslaugomis. Įrodyta, kad lojalumo strategijos taikymas padidina klientų išlaikymo lygį ir kartu sumažina rinkodaros išlaidas (Stan ir kt., 2013). Pasha ir Waleed (2016), tyrimo rezultatai atskleidė, kad suvokiama vertė, paslaugų kokybė ir prekės ženklas turi reikšmingą poveikį klientų lojalumui.

Oliveris (2017) teigia, kad klientų pasitenkinimas ir nepasitenkinimas susijęs su vartotojų lūkesčių pasiteisinimu. Pasitenkinimas apibrėžiamas kaip emocijų reakcijų lygis, susijęs su paslaugų teikimo kokybe. Kandampully ir kt. (2016) teigia, kad įmonės įvaizdžiui įtakos turi ir paslaugų kokybė, ir klientų pasitenkinimas, kuris savo ruožtu daro įtaką klientų lojalumui. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinis klientų lojalumo veiksnys yra gero įmonės įvaizdžio, sukurto

gerinant aptarnavimo kokybę ir tenkinant klientų poreikius, kūrimas. Loverlockas (2018) teigia, kad klientų pasitenkinimas yra svarbi klientų lojalumą skatinanti varomoji jėga, ir pažymėjo tamprų ryšį tarp jų. Tyrimų rezultatai parodė, kad klientų pasitenkinimas turi tiesioginę įtaką klientų lojalumui.

Kiekvienai įmonei yra svarbus lojalių klientų skaičiaus augimas, nes tai gerina įvaizdį ir veiklos rezultatus. Stabiliai veikianti įmonė, kurios ekonominę sėkmę ir prestižą palaiko didėjantis klientų skaičius, privalo tobulinti aptarnavimo kokybę ir kurti teigiamą įvaizdį klientų tarpe.

### Išvados

1. Apibendrinant mokslininkų teoretikų nuomones, galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybė yra viena iš pagrindinių priemonių sėkmingo verslo plėtrai. Tikslingai teikiamos paslaugos leidžia užtikrinti klientų pasitenkinimą. Tobulinant klientų aptarnavimo kokybę būtina atsižvelgti į klientų pastabas, siekiant patenkinti jų lūkesčius. Kiekviena įmonė, norinti sėkmingai dirbti ir augti, privalo rūpintis kokybišku klientų aptarnavimu. Paslaugų kokybė paprastai laikoma svarbia konkurencingumo prielaida ir veiksniu, lemiančiu klientų pasitenkinimą, santykių su klientais užmezgimą.

2. Mokslininkų tyrimai rodo, kad įmonės, kurių klientų lojalumo lygis yra aukštas, nuolatos lenkia konkuruojančias įmones. Kai klientų lūkesčiai yra patenkinti, jie rekomenduoja įmonės prekinį ženklą kitiems taip skatinat verslo plėtrą. Kiekviena sėkmingai veikianti įmonė privalo išlaikyti aukštą klientų pasitenkinimo lygį, kad būtų užtikrinamas konkurencinis pranašumas. Stabiliai veikianti įmonė, kurios ekonominę sėkmę ir prestižą palaiko didėjantis klientų skaičius, privalo tobulinti aptarnavimo kokybę ir kurti teigiamą įvaizdį klientų tarpe. Klientų aptarnavimo tobulinimas yra svarbus, nes užtikrina bendravimo su klientais profesionalumą ir kelia įmonės prestižą bei pelningumą.

### Literatūra

1. Abdallah, S. (2018). Relationship Between Employee Performance and Customer Service Quality in Kenya Bureau of Standards. *Researchjournal's Journal of Human Resource*, vol. 6, no. 5 October.
2. Aktif Group. (2021). *Quality Management And Customer Relationship Management*. Aktif. <https://aktif.net/en/quality-management-and-customer-relationship-management/>.
3. Al-Gasawneh, J. A., AlZubi, K. N., Anuar, M. M., ul-Haque., Padlee, S. F. A., & Saputra, J. (2022). Marketing Performance Sustainability in the Jordanian Hospitality Industry: The Roles of Customer Relationship Management and Service Quality. *Sustainability*, 14(2), 803. <https://doi.org/10.3390/su14020803>.
4. Anuar, M., Gasawneh, J., Pikiewicz, Z., Saputra, J. (2021). The Impact of Customer Relationship Management Dimensions on Service Quality. *Polish Journal of Management Studies*, vol. 23, no. 2, 24-41.
5. Bailey, T. (2019). *The 3 Ps of Outstanding Customer Experience*. Mdm. <https://www.mdm.com/blog/sales-marketing/the-3-ps-of-outstanding-customer-experience/>.
6. Chetty, P. and Thakur, S. (2019). *Understanding the importance of Buttle's CRM value chain model*. Project Guru. <https://www.projectguru.in/buttles-crm-value-chain-model/>.
7. Darmawan, D., Hadi, S. R., & Mardikaningsih. (2017). The Effect of Service Quality, Customer Satisfaction and Corporate Image on Customer Loyalty in the banking sector in Indonesia.
8. Hasan, Samsurrijal and Suryana, Popo. (2019) The Influence of Service Quality, Distribution Performance and Customer Orientation to Customer Satisfaction and Its Impact on Corporate Image (Study on Water Supply Company Tirta Siak in Riau Province). *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control System*, 11 (8), pp. 1258-1270.
9. Henry, K. (2021). *Define and Deliver Exceptional Customer Service: Proven strategies to maximize your profits*.
10. Kamrul Islam Shaon, S.M., & Rahman, H. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23-36. 10.18267/j.cebr.108.
11. Kaur, J. (2016). Customer Relationship Management: A Study of CRM Policies of Different Companies. *Global Journal of Finance and Management*. Volume 8, Number 2 (2016), pp. 153-159.
12. Kenton, W. (2020). *International Organization for Standardization (ISO)*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/i/international-organization-for-standardization-iso.asp>
13. Norkus J., & Žilinskienė I. (2021). IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė. *Information & Media*, 91, 8-25. <https://doi.org/10.15388/Im.2021.91.48>.
14. Oragui, D. (2019). *Customer Satisfaction: Definition, Importance, and Improvement Strategies*. Helpjuice. <https://helpjuice.com/blog/customer-satisfaction>.
15. Priya Chetty, Shruti, & Thakur. (2019). *How Payne's Five Process model can help to improve CRM?*. Knowledge Tank; Project Guru. <https://www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/>.
16. Sharmen, S. (2018). Impact of Customer Relationship Management Practices on Customer Behavior in Restaurant Industries of Bangladesh. *International Journal of Marketing Research Innovation*, 2(1), 47-63. <https://doi.org/10.46281/ijmri.v2i1.105>
17. Šalkauskienė, L. & Poželaitė, R. (2014). Klientų aptarnavimo kokybė: Šiaulių miesto mažmeninės prekybos tinklo atvejis. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 14, 267-273.
18. Šalkauskienė, L. (2018). Klientų aptarnavimo kokybė: Šiaurės Lietuvos regiono elektronines paslaugas teikiančio tinklo atvejis. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, 1 (7), 200-206.

## THE IMPACT OF CUSTOMER SERVICE QUALITY ON COMPANY PERFORMANCE

The article analyses the impact of customer service quality on company performance. Customer service is the direct individual communication between the buyer and the sales representative of the selling company. Most entrepreneurs consider this direct communication to be the most important factor in ensuring that customer expectations are met. Customer service quality remains an important issue for a company to compete successfully in the business environment.

Research shows that companies with high levels of customer loyalty consistently outperform their competitors. Customer service must be

easily accessible, informative, reliable and meet customer expectations. The success of a company depends on the use of the right Customer Relationship Management (CRM) system to achieve high performance. When expanding internationally, it is appropriate to use ISO standards. Improving customer service is important because it ensures professionalism in customer relations and enhances the company's prestige and profitability. When customers' expectations are met, they recommend the company's brand to others, thus promoting business development.

Keywords: customer service quality, company, Customer Relationship Management (CRM), ISO standards.



# VERSLO PLĖTRA GLOBALIOJE RINKOJE – MISIJA ĮMANOMA?

*Laura Lipnickaitė (stud.), Gudrūna Vyšniauskaitė (stud.),  
vadovė dr. Raminta Andrėja Ligeikienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Verslo plėtra šių dienų sparčiai globalėjančiame pasaulyje tampa vis dažnesne tema. Ši tema yra ypač aktuali verslams, kurių sėkmė priklauso nuo galimybės plėstis į naujas rinkas. Ypač svarbu yra išsirinkti tinkamiausią strategiją norint sėkmingai vykdyti plėtrą. Šiame straipsnyje yra analizuojamos verslo plėtros priežastys, apibūdinami vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai, darantys įtaką verslo plėtrai. Straipsnyje išskiriamos pagrindinės verslo plėtros strategijos, atlikus lyginamąją analizę, išskiriami jų privalumai ir trūkumai, kurie palengvina strategijos išsirinkimo procesą. Šiame straipsnyje didelis dėmesys skiriamas verslo plėtros strategijoms priklausomai nuo įmonės turimų galimybių. Ši atlikta analizė yra itin aktuali verslams siekiantiems užimti didesnę rinkos dalį, kadangi sąlygos patekti į naujas rinkas yra itin palankios dėl ekonominių, politinių ir technologinių pokyčių.

Raktiniai žodžiai: verslo plėtra, verslo plėtros strategijos, vidiniai aplinkos veiksniai, išoriniai aplinkos veiksniai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Verslo plėtra, tai vienas iš esminių veiksnių nulemiančių įmonės sėkmę globaliame pasaulyje. Žengti į naujas rinkas įmonės paskatina didesnio pelno siekimas, pajėgumų plėtojimas, noras išplėsti savo produktų asortimentą ir savo dalį rinkose (Dugguh, Aki ir Isaac 2018). Įmonės siekia naujų rinkų ir dėl vertingų užsienio šalių išteklių, naujų klientų ar pasikeitusios konkurencinės situacijos rinkose, kuriose veikia įmonė. Siekiant sėkmingos plėtros įmonėms itin svarbu nustatyti efektyviausią įėjimo į rinką strategiją.

**Problema.** Siekiant verslo plėtros ir priimant sprendimus dėl plėtros strategijos, įmonės neretai fiksuoja žinių apie veiksnius, darančius įtaką verslo plėtrai bei plėtros strategijų alternatyvas, stoką.

**Tikslas** – įvardinti ir charakterizuoti verslo plėtrai įtaką darančius veiksnius ir verslo plėtros strategijas.

Siekiant išsiskirti tikslo suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. Įvardinti ir apibūdinti veiksnius, darančius įtaką verslo plėtrai.
2. Atlikti literatūros analizę, siekiant identifikuoti ir charakterizuoti verslo plėtros į naujas rinkas strategijas.

**Tyrimo objektas** – verslo plėtros strategijos.

**Tyrimo metodas:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė ir sisteminimas.

## Verslo plėtros į užsienio rinkas priežastys

Per pastaruosius keturis dešimtmečius dėl didelių ekonominių, politinių ir kultūrinių pokyčių tarptautinis verslas tapo įdomesnis ir sudėtingesnis (Asgary, Varamini, Samii, Frutos-Bencze, 2019). Technologijų ir ryšių revoliucija sumažino kliūtis tarp šalių, įmonių ir pasaulio piliečių. Pasak Asgary ir kt., (2019), šie pokyčiai suteikė galimybę puikiai plėstis tarptautiniame versle ir suvienodino žaidimo sąlygas įmonėms, leisdamas joms lengviau patekti į pasaulines rinkas.

Remiantis Markman ir kt., (2019) verslo plėtra reiškia planuojamą judėjimą į naują arba gretimą rinką, skirtą pasiūlai kurti. „Rinkos“ apibrėžiamos gana plačiai, įtraukiant paslaugų ar produktų kategorijas, technologijas ar išteklių erdves arba pramonės sektorius ir geografijos požįriui. Markman ir kt., (2019) teigė, kad kai kurios įmonės veikia ribotai augdamos savo rinkos nišose, o kitos auga rinkos plėtros tempu. Įmonės žengia į naujas rinkas, siekdamos: padidinti pajamas, plėtoti pajėgumus, išplėsti savo produktų asortimentą ir geografinį buvimą. Verslo plėtra yra strateginė įmonės investicija (Chen, Mahoney, Tan, 2017). Nepriklausomai nuo priežasties, įėjimo į rinką būdai ir strategijos reikalauja nuodugniai išanalizuoti pagrindines suinteresuotąsias šalis (pvz., konkurentus, klientus, tiekėjus), taip pat svarbius kintamuosius, tokius kaip įgyvendinama strategija, išteklių ir patekimo į rinką kliūtys (Markman ir kt., 2019). Verslo plėtra apibrėžiama kaip pradinio įmonės produkto gamyba arba paslaugos teikimas tam tikrai rinkai (Georgallis, Lee, 2020). Kiek kitokią verslo plėtros sampratą pateikia Dugguh, Aki ir Isaac (2018), teigdami, kad verslo plėtra, tai įmonės veiklos dydžio ir masto padidėjimas, paprastai kartu su jos išteklių ir produkcijos padidėjimu. Įeinant į rinkas verslas plečiasi, o tai reiškia bendros pardavimų apimtys per metus ir gamybos pajėgumų, užimtumo, gamybos apimčių, žaliavos panaudojimo, energijos ir galios padidėjimus. Verslo augimas yra natūralus prisitaikymo ir plėtros procesas, vykstantis palankiomis sąlygomis.

Glowik (2016) pritaria įėjimo į naujas rinkas svarbai ir teigia, kad įėjimą į naujas rinkas lemia:

1. Į paklausą orientuoti veiksniai: įmonės siekia įeiti į užsienio rinką dėl rinkos patrauklumo, rinkos apimtys ir augimo tempų. Tai suteikia papildomų pardavimų apimčių, be (dažnai) prisotintų vidaus rinkų.

2. Į pasiūlą orientuoti veiksniai: prieiga prie retų ir vertingų užsienio rinkose randamų išteklių, tokių kaip kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai, žaliavos, žinios, technologinė kompetencija, infrastruktūra ir kt.

3. Būtinybė sekti kliento poreikius: kad išvengtų rizikos prarasti svarbius klientus, įmonės turi sekti savo klientą, kuris yra užsienio tikslinėje rinkoje.

4. Konkurento sekimo būtinybė: kad konkurentams nepalikėtų nei visų pardavimų galimybių, nei visos investicinės naudos, įmonė turi prisijungti prie konkurentų užsienio rinkose.

5. Finansinės priežastys: siekdamas suvokti užsienio rinkų pranašumus dėl investicijų paskatų (mokesčių sumažinimo, subsidijų), didelės tarptautinės įmonės gali pasinaudoti pigesniu skolos finansavimu dėl žemesnių palūkanų normų ir didesnio likvidumo.

Bhasin (2009) teigimu, verslo plėtra yra sėkmės raktas, tačiau kyla klausimas, kokio tipo plėtra – vidinė ar išorinė. Vidinė verslo plėtra – yra organizacinė plėtra, kuri yra organizacijoje ir paprastai turi tiesioginių ir specialių pasekmių įmonei (De Fano, 2019). Vidinė verslo plėtra, tai vidinis augimas, kuris reiškia labiau tradicinę plėtrą didinant pardavimus. Išorinė verslo plėtra, kuri pasak Jacob (2006), pasirenkama siekiant spartaus augimo, nukreipta į kitų esamų įmonių įsigijimą, o ne į investavimą į savo veiklą. Šios plėtros teikiami pranašumai yra palengvintas tiesioginis augimas, mažėjanti konkurencija, užimama didesnė rinkos dalis, taip suteikiama didžiulė masto ekonomijos nauda (Jacob, 2006).

Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma įmonių žengia į naujas rinkas, siekdamas padidinti pajamas, plėtoti pajėgumus arba išplėsti savo produktų asortimentą ir savo dalį rinkose. Pagrindinės plėtros į užsienio rinkas ir verslo tarptautiškumo didinimo priežastys yra papildomos pardavimų apimtys, vertingi užsienio ištekliai, kliento poreikių ir konkurentų sekimas bei finansinės priežastys. Siekiant sėkmingos plėtros organizacijoms itin svarbu tinkamai įsivertinti rizikas ir pasirinkti tinkamą verslo plėtros strategiją apsibrėžtai potencialiai rinkai.

### Vidinės aplinkos veiksniai

Ontoraël, Suhadak, Mawardi (2017) teigė, kad didelių ir mažų įmonių patirtis rodo, kad gilus aplinkos supratimas ir vidinis įmonės vertinimas yra labai svarbūs įmonės sėkmei. Atsižvelgiant į tai, kad vidinė aplinka apima įvairius įmonės aspektus, analizuojant vidinę aplinką reikėtų atsižvelgti į stipriausias puses, kurios padėjo pagrindus įmonės strategijai.

Vidinė verslo aplinka apima vidinius organizacijos veiksmus, kurie daro įtaką požiūriui į įmonę ir nulemia sėkmę:

1. Organizacijos kultūra – šis veiksnys dar vadinamas „vertybių sistema“. Šią sistemą sudaro kultūra, klimatas, darbo procesai, organizacijos valdymo praktika ir normos. Organizacijos kultūra turi didelį poveikį veiklos rezultatams ir veiklos meistriškumui ir atspindi organizacijos įsitikinimus bei vertybes, kurios yra praktikuojamos ilgą laiką (Wahab, Ismail, Muhayiddin, 2019).

2. Organizacinė ir valdymo struktūra – vadovavimo ir įmonės valdymo stiliai daro įtaką organizacijos kultūrai. Organizacinė struktūra nurodo būdą, kuriuo organizacijos nariai paskirstomi pagal jų pareigas ir galimybes ten, kur atliekamos įvairios veiklos (Wahab ir kt., 2019). Organizacijos struktūra nulemia būdą, kuriuo veikia organizacijoje nukreipiama taip, kad būtų pasiektas galutinis tikslas.

3. Misija ir tikslai – įmonės vizija nusako jos būsimą padėtį, misija apibrėžia įmonės veiklą, o jos egzistavimo priežastis ir tikslai suponuoja galutinį įmonės tikslą ir būdus šiems tikslams pasiekti (Hans, 2018).

4. Žmogiškieji ištekliai – tokios darbuotojų savybės, kaip įgūdžiai, moralė, išipareigojimas, požiūris, gali prisidėti prie organizacijos stiprybių ir silpnybių (Hans, 2018). Žmogiškieji ištekliai yra pats vertingiausias organizacijos turtas, nes organizacijos sėkmė ar nesėkmė labai priklauso nuo organizacijos žmogiškųjų išteklių (Wahab ir kt., 2019).

5. Technologinės galimybės – apibrėžiamos kaip technologinės pažangos potencialas arba galimybė bendroje ar konkrečioje srityje (Park, Yoon, 2018). Panašūs terminai, tokie kaip technologijų žvalgyba ir technologinių galimybių radimas, buvo naudojami technologinėms galimybėms nustatyti.

6. Prekinio ženklo įvaizdis – tai vartotojo įspūdžiai ir prisiminimai apie prekės ženklą, kai jis paminėtas (Hsiao, 2021). Pagal Kusumawardani ir Yolanda (2021) prekės ženklo įvaizdis gali būti apibrėžtas kaip prasmė arba pranešimas, reprezentuojantis prekės ženklą. Prekės ženklas, turintis gerą įvaizdį, bus vertinamas palankiau ir įgys daugiau pranašumų rinkoje, pavyzdžiui, sustiprinant savo poziciją ir našumą bei apsaugant prekės ženklą nuo konkurencijos.

7. Finansai - gali būti suprantami kaip sudėtingas kelių kriterijų modelis, susidedantis iš daugybės dalinių komponentų, savybių ir sąsajų. Finansinės analizės esmė – nuolat vertinti įmonės finansinę padėtį, kuri parodo ar įmonės veikla buvo pelninga, ar nuostolinga ir padeda prognozuoti ateities perspektyvas. Finansiniai rodikliai ir jų analizė yra labai svarbūs plečiantis į kitas rinkas (Jenčova, Vašaničova, Litavcova, 2019).

8. Marketingo galimybės – efektyviai naudojamos marketingo priemonės padidina potencialių klientų susidomėjimą kitose rinkose, padeda padidinti pardavimus. Norėdamos užmegzti tvirtus ir pelningus santykius, įmonės turi sistemingai vykdyti marketingo procesus bei įgyvendinti priemones, kurios atitiktų klientų pageidavimus, padėtų skatinti teigiamą suvokimą, paveiktų pirkimo elgesį ir galiausiai pagerintų įmonės finansinius rezultatus (Kim, Kumar, 2018).

Siekiant sėkmės esamoje ir naujoje rinkose yra itin svarbu įsitikinti ar organizacijos kultūra atspindi organizacijos įsitikinimus ir vertybes. Organizacinė ir valdymo struktūros turi būti teisingai parinktos efektyviai visų įmonės sričių veiklai ir plėtrai. Įmonės misija ir tikslai apibrėžia įmonės veiklą ir jos egzistavimo priežastis. Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių įmonės išteklių nulemiančių įmonės sėkmę ir nesėkmę, o technologinės galimybės apibrėžia technologinį įmonės potencialą konkrečioje srityje. Nuolatinė finansinė analizė parodo ar įmonės veikla buvo pelninga, ar nuostolinga. Prekinio ženklo įvaizdis ir marketingo galimybės padeda pritraukti potencialius klientus, ir didinti įmonės žinomumą.

### Išorinės aplinkos veiksniai

Verslo plėtra užsienio rinkose skatina investicijas, sukuriama darbo vietos, mokesčiai ir rinkliavos perkeliama į vietos biudžetą, plėtojama verslo aplinka, gerėja socialinė padėtis. Tačiau verslo plėtra skirtingose užsienio rinkose skiriasi. Tam įtakos turi: konkreti geografinė padėtis, konkretus teisinis reguliavimas, socialinė, ekonominė bei

demografinė padėtis, kiti veiksniai. Visi minėti veiksniai sukuria vadinamąją išorinę verslo aplinką.

Shtal ir kt., (2018) teigia, kad verslo išorinės aplinkos analizės aktualumą lemia tai, kad šiuolaikinė įmonių išorinė aplinka pasižymi itin dideliu dinamiškumu, kompleksišku ir neapibrėžtumu. Taigi pagrindinė sąlyga versle, yra gebėjimas prisitaikyti prie išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių. Anot Barik ir Kumar (2018), įmonei siekiant suprasti naują makroaplinką būtina analizuoti vertinant tokius aspektus:

1. Politinis – tai vienas iš veiksnių, kurį sudaro nekontroliuojami elementai (Barik, Kumar, 2018). Shtal ir kt., (2018) teigimu, analizuojant išorinę aplinką šiuo aspektu vertinamas politinis stabilumas, mokesčiai, užsienio prekybos veiklos reguliavimo valstybės politika, įstatymų sistema, teismų sistemos lygis.

2. Ekonominis – šalies ekonomika ir verslo galimybės yra vieni iš pagrindinių veiksnių, spartinančių verslo augimą (Barik ir Kumar, 2018). Shatilo (2019) įvardina, kad šis veiksnys sietinas su apžvelgia bendru vidaus produktu (BVP), investiciniu klimatu, infliacijos lygiu, valiutos stabilumu, rinkos pajėgumais.

3. Socialinis – tai padeda suprasti rinkodaros aplinką visuomenės atžvilgiu ir jos parametrus, tokius kaip demografija, kultūra, religija, išsilavinimas, komunikacijos priemonės, kalba, papročiai, elgesio normos. Nedaug rinkodaros specialistų tai taip pat vadina socialiniais ir kultūriniais veiksniais, susijusiais su žmonių kultūra. Socialiniai veiksniai dažniausiai nevaldomi rinkodaros specialistų ir tendencijų kūrėjų, bet yra tiesiogiai ar netiesiogiai atsakingi už rinkos vairavimą ilgalaikėje perspektyvoje (Barik ir Kumar, 2018).

4. Technologinis – tai technologinės naujovės, kurios gali būti naudingos arba nepalankios verslui (Hans, 2018). Technologinis gamybos palaikymas, naujų technologijų prieinamumas ir pritaikymas versle, išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTEP) autorių Shtal ir kt. (2018) teigimu yra itin svarbūs siekiant verslo plėtros.

5. Aplinkosauginis – vartotojams vis dažniau vertinant prekių ženklus pagal įmonės tvarumo atsakomybę ir didėjančią visuotinį atšilimą, ekologiniai veiksniai paprastai yra itin svarbūs. Šie veiksniai gali apimti tokius faktorius kaip: klimatą, orus, klimato kaitą ir kt. (Shatilo, 2019).

Plečiantis į naujas rinkas išorinė aplinka įmonėms gali turėti didelę įtaką, todėl prieš pradėdant verslo plėtros procesą užsienio rinkoje itin svarbu pažinti veiklos sąlygas naujoje rinkoje formuojančius veiksniai. Prie išorinių veiksnių įmonės turi prisitaikyti ir gebėti analizuoti, kadangi išoriniai veiksniai gali padėti išskirti grėsmes ir galimybes siekiant veikti naujoje rinkoje.

### Verslo plėtros strategijos

Veiksmingų augimo strategijų formulavimas ir įgyvendinimas, siekiant padidinti verslo pelną, yra bet kurios organizacijos rūpestis. Verslas turi kurti augimo strategijas, skirtas pritraukti žmogiškuosius išteklius, išlikti versle ir konkuruoti, kad padidintų pelno lygį. Strategija – tai krypties nustatymas ir labiau į ateitį orientuotas požiūris į būsimą organizacijų veiklą. Strategija, kuri yra pagrindinis valdymo įrankis, bet kurioje organizacijoje, yra daugiamačė sąvoka, kurią įvairūs autoriai apibrėžė skirtingai. Tai atitikimas tarp organizacijos išteklių ir įgūdžių bei aplinkos galimybių, taip pat rizikos, su kuria ji susiduria, ir tikslų, kuriuos ji nori pasiekti (Dugguh ir kt., 2018). Moustafa ir Da (2021) pabrėžia strategijos pasirinkimo svarbą, dėl išteklių paskirstymo ir įsipareigojimo lygio, kontrolės lygio, rinkos ypatybių, kurios galiausiai turi įtakos įmonės veiklai, įėjimo strategijos pasirinkimas yra labai svarbus internacionalizacijos strategijos sėkmei.

Anot Dinu (2018), organizacijos veikdamos tarptautiniu mastu turėtų atsižvelgti į savo misiją, pavyzdžiui, ką ji nori daryti ir kuo tapti ilgalaikėje perspektyvoje, orientuotis į iškelto veiklos tikslus, kuriuos reikia pasiekti, kad būtų įvykdyta įmonės misija ir teisingai pasirinktos strategijos, kuriomis siekiama išsikeltų tikslų. Dideli pardavimai yra pagrindinė tarptautinės įmonės plėtros priežastis (Dinu, 2018). Beveik pusė didžiausių pasaulio kompanijų pardavimų vykdoma ne kilmės šalyse. Kadangi ekonomikos augimo tempai skirtingose rinkose skiriasi, įėjimo į naujas rinkas metodų įvairinimas gali leisti įmonei pasinaudoti reikšmingu rinkos augimu, kad kompensuotų mažesnius augimo tempus kitose rinkose.

Įėjimo į rinką metodai pastaruoju laikotarpiu tapo esminiu įmonės strategijos elementu. Tai yra populiarūs verslo augimo forma vien todėl, kad dalyvaujančios šalys gali jas lengvai įsisavinti. Anot Dinu (2018), mūsų dėl augimo ir konkurencinio pranašumo iš tikrųjų yra lenktynės siekiant išsiaiškinti, kurios įmonės gali papildyti pajėgumus arba kas gali greitai patekti į naujas rinkas (Dinu, 2018).

Verslo plėtros strategijos skirstomos į vidines ir išorines. Vidinės strategijos orientuojasi į vidinius įmonės veiksniai ir galimybę plėstis savais išteklių, o išorinės verslo plėtros strategijos, kuomet naudojami kitų įmonių išteklių.

**Vidinės plėtros strategijos.** Perspektyva svarsto būdus, kaip plėsti verslą naudojant esamus produktus, naujus produktus, esamas rinkas ir naujas rinkas. Ši perspektyva reiškia, kad yra keturios galimos verslo veiklos strategijos arba produkto ir rinkos deriniai, būtent, įsiskverbimas į rinką, rinkos plėtra, produkto plėtra ir diversifikacija (Alkasim, Hilman, Bohari, 2017).

1. Produkto plėtros strategija (product development strategy). Anot Mang'unyi ir Govender, (2019), produkto kūrimo strategijos kūrimas yra itin svarbus. Šis procesas reikalauja didinti dalis esamose rinkose, siūlant naujus ir patobulintus produktus.

2. Įsiskverbimo į rinką strategija (market penetration strategy). Iš esmės, norint skverbtis į rinką, organizacijos turi stengtis įgyti didesnę esamų rinkų dalį su esamais produktais, nes jos įsiskverbia giliau į rinką, kad užimtų didesnę jos dalį. Ši strategija remiasi agresyvia esamų produktų reklamine veikla rinkose, kuriose jų produktai jau parduodami, o tai padeda organizacijoms padidinti pardavimus.

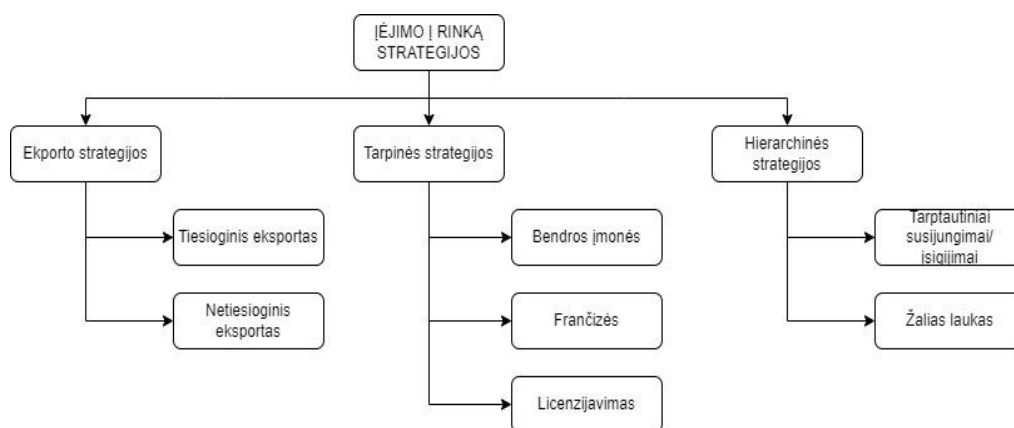
3. Rinkos plėtros strategija (market development strategy). Rinkos plėtros strategija buvo pasiūlyta kaip būdas

padidinti organizacijų rinkos dalį siūlant esamus produktus naujoms rinkoms. Ši strategija padeda parduoti daugiau esamų produktų potencialiems ir naujiems klientams, nors gali kilti patikimumo ir lūkesčių problemų, kai įmonės bando patekti į naujas rinkas ar segmentus (Loredana, 2017).

4. Diversifikavimo strategija (diversification strategy). Palanki ekonominė aplinka skatina organizacijas bendradarbiauti su kitomis įmonėmis taikant diversifikavimo strategijas, kai organizacijos siūlo naujus produktus naujoms rinkoms. Šios strategijos įgyvendinimas yra sudėtingas, nes verslas patenka į rinkas, kuriose turi mažai patirties arba jos visai neturi (Mang'unyi ir Govender, 2019). Tai rizikingiausia iš keturių alternatyvų, ypač jei ji nėra pagrįsta pagrindinėmis įmonės kompetencijomis. Dažniausiai tai pasiekama per partnerystę arba įsigijimus, siekiant sumažinti riziką (Loredana, 2017).

Taigi visos kuriosios strategijos apima skirtingą rizikos laipsnį, pvz.: skverbimasis į rinką yra susijęs su maža rizika, rinkos plėtra yra susijusi su vidutine rizika, produkto kūrimas yra susijęs su vidutine rizika, o diversifikacija apima didžiausią riziką (Loredana, 2017).

**Išorinės plėtros strategijos.** Įėjimas į naują rinką yra sudėtingas procesas, turintis daug privalumų ir trūkumų tarp alternatyvių įėjimo būdų. Kad šis sudėtingas procesas būtų lengvesnis, vadovai lygina ir analizuoja visus įėjimo į užsienio rinką būdus ir strategijas (žr. 1 pav.). Yra du veiksniai, turintys įtakos įėjimo režimo pasirinkimui (t. y. vidiniai ir išoriniai veiksniai). Išoriniai veiksniai apima socialinius ir kultūrinius skirtumus, rinką, gamybą ir aplinkos veiksnius, tokius kaip politiniai, ekonominiai ir socialiniai kultūriniai veiksniai tiek iš tikslinės rinkos šalies, tiek iš gimtosios šalies (Khadka ir Akande, 2017).



1 pav. Išorinės plėtros strategijos (sudaryta autorių pagal Khadka ir Akande, 2017)

**Tiesioginis eksportas (Direct export)** – tai strategija, kurios metu gamintojas sudaro ir vykdo tarptautinę pardavimo sutartį, užmegzdamas tiesioginius ryšius su išoriniu užsakovu. Priimančioji įmonė yra tiesiogiai susijusi su visa veikla, tokia kaip tvarkymas, dokumentavimas, fizinis pristatymas ir kainų politika, o produktas parduodamas agentams ir platintojams (Khadka ir Akande, 2017).

**Netiesioginis eksportas (Indirect export)** – yra tada, kai eksportuojančią veiklą valdo kita šalies įmonė, o ne gaminanti įmonė, pavyzdžiui, eksporto įmonė ar prekybos įmonė, paprastai gamybinei įmonei nedalyvaujant parduoda prekes užsienyje (Nguyen, 2020). Lengviausias netiesioginės prekybos būdas yra parduoti tarpininkui įmonės šalyje. Parduodamos pagal šį būdą, įmonės paprastai nėra atsakingos už mokėjimų iš užsienio klientų surinkimą ar siuntimo logistikos organizavimą.

**Bendros įmonės (Joint ventures)**, kuriose dalyvauja užsieniečiai, yra įėjimo į naujas rinkas pasekmė. Įmonė mokosi bendradarbiaudama su savo bendros įmonės atstovais arba sudarydama tam tikrą bendradarbiavimo susitarimą su įmone partnere. Šie aljansai gali pagerinti mokymąsi, sukonfigūruodami juos į tinklą, kuriame yra įvairi informacija ir galimybės prieiga prie abiejų šalių. Aljansai, apimantys užsienio bendradarbiavimą, bendras įmones ir susitarimus, daro sąveiką dažnesnę ir informatyvesnę bei leidžia perduoti sudėtingas žinias (Mehta, 2021).

**Franšizės (Franchising)** Khadka ir Akande (2017) teigimu, verslo franšizavimas, tai būdas, kai franšizės gavėjui suteikiama teisė siūlyti, parduoti ar platinti prekes ar paslaugas franšizės davėjo sukurtu rinkodaros formatu. Franšizės davėjas leidžia franšizės gavėjui naudoti franšizės davėjo prekės ženklą, pavadinimą ir reklamą. Todėl franšizės sutartyje nustatomos ir apibrėžiamos franšizės davėjo ir franšizės gavėjo pareigos ir teisės.

**Licenzijavimas (Licensing)**, tai susitarimas, leidžiantis licencijos davėjui suteikti teises į nematerialųjį turtą kitam subjektui per tam tikrą laikotarpį ir už tai licencijos išdavėjas gaus honorarą už tokios licencijos suteikimą (Hill ir Hult, 2019). Licenzijavimas – lengviausias ir greičiausias būdas patekti į naują rinką. Kapitalas nėra toks reikalingas, tačiau panaudoto kapitalo grąža yra didelė (Hill and Hult, 2019).

Paskutinė įėjimo į rinką strategija yra hierarchinė. Šia strategija įmonė visiškai valdo ir kontroliuoja įėjimą į užsienio rinką. Tai turi daugiau įtakos nei kitos strategijos. Ši strategija taip pat vadinama investavimo režimu. Nepaisant didesnės rizikos ir didesnių išlaidų, hierarchinė strategija suteikia galimybę kontroliuoti įmonės procesus. Pagal hierarchinę strategiją yra susijungimas / įsigijimas ir „Greenfield“ (Khadka ir Akande, 2017).

**Susijungimas/įsigijimas (Merger/Acquisition).** Procesas, kai šalies įmonė pasirenka užsienio investuojančią įmonę ir susijungia su užsienio investicine įmone arba prisijungia prie kitos įmonės, kad galėtų vykdyti tarptautinį verslą,

yra susijungimas/įsigijimas. Paprastai susijungimai sudaromi, kai dvi verslo įmonės susijungia ir sudaro naują verslo įmonę, o įsigijimai įvyksta, kai viena verslo įmonė perka kitą smulkaus verslo įmonę, kuri yra įsisavinta į patronuojančią įmonę arba veikia kaip dukterinė įmonė. Tai greitas prisijungimo būdas dėl esamų klientų, platinimo kanalų, valdymo patirties, prekės ženklo ir reputacijos (Khadka ir Akande, 2017). Teisiniu požiūriu susijungimas yra operacija, kurios metu įvyksta komercinių įmonių susijungimas ir jos gali turėti tą pačią teisinę formą arba skirtingas formas (Dinu, 2018).

**Žalias laukas (Green field).** Green field yra dar viena tiesioginių užsienio investicijų forma, kai įmonė savo veiklą užsienio rinkoje pradeda nuo nulio. Šiame procese įmonė plėtoja savo veiklą užsienio rinkoje, be įsigijimo tikslo ir brangiai. Tam taip pat reikia įsigyti vietinio turto ir vietos darbo jėgos. Daugelis firmų teikia pirmenybę Green field, o ne įsigijimui, nes nesunku pradėti naują veiklą, o ne pakeisti seniai veikiančią. Taip pat yra kuriamos naujos darbo galimybės vietos rinkoje (Khadka ir Akande, 2017).

Plačiai pripažįstama, kad strateginė tarptautinio verslo sėkmė ir nesėkmė yra susijusi su įėjimo į naujas rinkas strategijomis. Įmonės plečiasi į kitas šalis, siekdamos įgyti pranašumą dėl savo įmonei būdingų pranašumų, įskaitant įmonės turta, kompetenciją ir išteklius. Kiekvienas įėjimo būdas apima skirtingus kontrolės, išteklių išpareigojimų, rizikos ir finansinės grąžos lygius. Moustafa ir Da (2021) teigia, jog kiekviena strategija turi tam tikrų privalumų ir trūkumų kurie pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. Išorinės plėtros strategijų privalumai ir trūkumai (sudaryta autorių pagal Moustafa ir Da, 2021)**

Strategija	Privalumai	Trūkumai
Tiesioginis ir netiesioginis eksportas	<ul style="list-style-type: none"> <li>maža rizika;</li> <li>mažiau kainuoja ir padeda padidinti pelningumą;</li> <li>kaupiama užsienio rinkos patirtis nedarant jokių tiesioginių investicijų;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kitose rinkose yra pigesnių gamybos vietų. transporto išlaidos gali turėti neigiamą vaidmenį;</li> <li>jei tarifų barjerai bus didesni, tai gali apsunkinti eksportuotojų veiklą ir valiutų svyravimus.</li> </ul>
Bendros įmonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>greitas įėjimas į naujas rinkas;</li> <li>institucinių kliūčių įveikimas;</li> <li>gebėjimas įgyti vadybinių gebėjimų;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aukštas investavimo rizikos laipsnis;</li> <li>užsienio veiklos kontrolės stoka;</li> <li>konfliktai priimant sprendimus ir nuosavybės susitarimus.</li> </ul>
Frančizės	<ul style="list-style-type: none"> <li>sumažinta nuosavybės rizika;</li> <li>užsienio rinkos institucinių iššūkių ir kliūčių apėjimas;</li> <li>mažiau kainuoja nustatyti ir apsaugoti pagrindines franšizės davėjo galimybes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>galimas pavojus prekės ženklo reputacijai;</li> <li>sumažintas lankstumas būsimam vystymuisi;</li> <li>lėtas augimas.</li> </ul>
Licencijavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>nėra turto nuosavybės rizikos;</li> <li>išvengiama tarifų ir kliūčių patekti į užsienio rinkas;</li> <li>mažiau kainuoja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrolės trūkumas;</li> <li>menkas užsienio rinkos išmanymas, todėl ribotos ateities plėtros galimybės;</li> <li>licenciatas gali išnaudoti pajėgumus.</li> </ul>
Susijungimas/įsigijimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>masto ekonomija – didesnės įmonės efektyvesnės;</li> <li>didelis pelnas leidžia atlikti daugiau tyrimų;</li> <li>sunkumų patiriančios įmonės gali gauti naudos iš naujos vadovybės;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>padidėjusi rinkos dalis gali lemti monopolinę galią ir didesnes kainas vartotojams;</li> <li>didesnė įmonė gali patirti masto ekonomiją – pvz. sunkiau bendrauti ir derintis.</li> </ul>
Žalias laukas	<ul style="list-style-type: none"> <li>aukštas verslo operacijų kontrolės lygis;</li> <li>aukšto lygio gaminių ir/ar paslaugų gamybos ir pardavimo kokybės kontrolė;</li> <li>aukšta prekės ženklo įvaizdžio ir personalo kontrolė;</li> <li>apeinami prekybos apribojimai;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>itin rizikinga investicija;</li> <li>galimai didelė įėjimo į rinką kaina;</li> <li>vyriausybės nuostatai, galintys trukdyti tiesioginėms užsienio investicijoms;</li> <li>didelės fiksuotos išlaidos, susijusios su žalio lauko vietos įkūrimu.</li> </ul>

Apibendrinant verslo plėtros strategijos yra skirstomos į vidines ir išorines. Vidinės plėtros strategijos yra keturios: įsiskverbimo į rinką, rinkos plėtros, produkto plėtros ir diversifikacijos. Visos šios strategijos yra orientuotos į esamus arba naujus produktus, kurie yra panaudojami esamose arba naujose rinkose siekiant didinti įmonės rinkos dalį. Išorinės plėtros strategijos orientuojasi į išorinius veiksnius, kurie nulemia plėtros strategijos pasirinkimą. Yra trys pagrindinės išorinės plėtros strategijų rūšys: eksporto, tarpinės ir hierarchinės strategijos, kurios yra išskirstomos į joms priskiriamus įėjimo į rinką būdus. Visos strategijos turi savų privalumų ir trūkumų, ir yra išsirenkamos pagal įmonės pajėgumus.

### Išvados

1. Verslo plėtra atneša įmonei ar įmonių grupei pardavimų apimtį per metus padidėjimą, taip pat gamybos pajėgumų ir apimčių padidėjimą, didesnį užimtumą, bet ir padidina įmonės dalį rinkoje tarptautiniu mastu. Verslo plėtra yra būtina kiekvienam verslui dėl tokių rodiklių kaip pelno didėjimas, galimybė mokėti didesnius atlyginimus ir sukuriama papildoma darbo vieta. Plėsti verslą skatina ir paklausą ir pasiūlą orientuoti veiksniai, būtinybė sekti kliento poreikius, konkurento sekimo būtinybė bei finansinės priežastys.

2. Vidinė aplinka apima įvairius įmonės aspektus ir yra skirstoma į struktūras, kultūras ir išteklius. Išorinius aplinkos veiksnius sudaro geografinė padėtis, teisinis reguliavimas, socialinė ir ekonominė bei demografinė padėtis,

ekologiniai ir kiti veiksniai. Verslo plėtros strategijos pasirinkimas yra itin svarbus norint sėkmingai vykdyti verslo plėtrą. Visos strategijos turi savų pranašumų ir trūkumų bei tam tikrų specifikų, kuriomis remiantis yra išsirenkama pati tinkamiausia verslo plėtros strategija. Yra vidinės verslo plėtros strategijos, kurios orientuojasi į esamų ir naujų produktų panaudojimą esamose ar naujose rinkose. Išorinės verslo plėtros strategijos yra skirstomos į tris pagrindines šakas pagal pasirinktą plėtros pobūdį t. y. eksporto, tarpinės ir hierarchinės strategijos. Visos strategijos turi privalumų ir trūkumų pagal kuriuos jos yra išsirenkamos vykdant verslo plėtrą. Verslai visada vykdo plėtrą, jeigu ji ne išorinė, tai vidaus plėtra yra efektyviai vystoma. Kaip vidiniai įmonės veiksniai yra stiprūs, tada ir į išorines rinkas įeiti tampa daug paprasčiau turint stiprų įmonės prekinį ženklą. Globalizacija turi įtakos kiekvienam verslininkui, tam tikri įvykiai pasaulyje gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos visiems verslams, bet tai tik palaiko verslų budrumą ir tikrina gebėjimą prisitaikyti prie globalizacijos pasekmių. Todėl verslo plėtra globalioje rinkoje yra tikrai įmanoma, tik nuo verslo gebėjimo prisitaikyti, pasirinkti geriausią strategiją priklauso ar tai bus sėkmingas bandymas plėstis, ar ne.

### Literatūra

1. Akande, O., & Khadka, B. (2018). *Market entry strategy: Case company-MAMTUS*. Prieiga per internetą: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147140/Thesis%202018%20final.pdf?sequence=1>
2. Alkasim, S.B., Hilman, H. and Bohari, A.M. (2017). *Conceptualizing growth strategy on SME performance in Nigeria*. International Journal of Research in Management, 7(2), 30–41. Prieiga per internetą: <https://rspublication.com/ijrm/2017/march17/4.pdf>
3. Asgary, H. N., Varamini, H., Samii, M., Frutos-Bencze, D. (2019). *Global Business: An Economic, Social, and Environmental Perspective*. Charlotte, NC :Information Age Publishing.. Prieiga per internetą: [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS\\_INST/7lennl/alma992032282707111](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS_INST/7lennl/alma992032282707111)
4. Barik, B., & Kumar, S. (2018). *Macro Environment of Indian Life Insurance Business: A PESTLE Analysis*. BimaQuest: The Journal of Insurance & Management, 18(3), 77–94. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebcohost-com.db.kaunokolegija.lt/ehost/detail/detail?vid=4&sid=98dd118e-187a-40e7-b439-f972f9507676%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=132449545>
5. Bhasin, R. (2009). *Organic / Inorganic Brand Growth: the Two Faces of Expansion (Case Study of Indian Multinational Videocon Group)*. Ushus Journal of Business Management, 8(1), 20–29. <https://doi.org/10.12725/ujbm.14.3>
6. Chen, Kor, Y., Mahoney, J. T., & Tan, D. (2017). *Pre-Market Entry Experience and Post-Market Entry Learning of the Board of Directors: Implications for Post-Entry Performance: Pre-Market Entry Experience and Post-Market Entry Learning*. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(4), 441–463. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/sej.1251>
7. De Fano, A., Leshem, R., & Ben-Soussan, T. D. (2019). *Creating an internal environment of cognitive and psycho-emotional wellbeing through an external movement-based environment: an overview of Quadrato Motor Training*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(12), 2160. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122160>
8. Dinu, A., M., (2018). *International Market Entry Strategies*. Academic Journal of Economic Studies, 4(2), 20–25. Prieiga per internetą: <https://search-ebcohost-com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=130193895&site=ehost-live>
9. Dugguh, S. I., Aki, I., & Isaac, S. O. (2018). *Impact of Growth Strategies on Business Profit A Study of Ashakacem Plc, Gombe-Nigeria*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 20(2), 23-29. DOI: 10.9790/487X-2002092329
10. Georgallis, P., Lee, B. (2020). *Toward a theory of entry in moral markets: The role of social movements and organizational identity*. Strategic Organization, 18(1), 50–74. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1476127019827474>
11. Glowik. (2016). *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi*. Walter de Gruyter GmbH. Prieiga per internetą: [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS\\_INST/Iqd8uhe/cdi\\_askewsholts\\_vlebooks\\_9783110439885](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS_INST/Iqd8uhe/cdi_askewsholts_vlebooks_9783110439885)
12. Hans, V. B. "Business environment—conceptual framework and polices." International Educational Scientific Research Journal 4.3 (2018): 67-74. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Vedamani-Hans/publication/324280605\\_Business\\_Environment\\_-\\_Conceptual\\_Framework\\_and\\_Polices/links/5aca0ea8aca272abdc619774/Business-Environment-Conceptual-Framework-and-Polices.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vedamani-Hans/publication/324280605_Business_Environment_-_Conceptual_Framework_and_Polices/links/5aca0ea8aca272abdc619774/Business-Environment-Conceptual-Framework-and-Polices.pdf)
13. Hill, C. W. L., and G. T. M. Hult. 2019. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
14. Hsiao-Ya Su. (2021). *The effect of brand image on purchase intention: a study of luxury products*. International Journal of Organizational Innovation, 14(2), 110–119. Prieiga per internetą: [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS\\_INST/Iqd8uhe/cdi\\_proquest\\_journals\\_2597851485](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS_INST/Iqd8uhe/cdi_proquest_journals_2597851485)
15. Jacob, M., (2006). *Organic Vs Inorganic Growth: A Case Study*. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/1996738/Organic\\_Vs\\_Inorganic\\_Growth\\_A\\_Case\\_Study](https://www.academia.edu/1996738/Organic_Vs_Inorganic_Growth_A_Case_Study)
16. Jenčová, Vašaničová, P., & Litavcová, E. (2019). *Financial indicators of the company from electrical engineering industry: The case study of Tesla, inc*. Serbian Journal of Management, 14(2), 361–371. <https://doi.org/10.5937/sjm14-15692>
17. Kim, K., ir Kumar, V. (2018). *The Relative Influence of Economic and Relational Direct Marketing Communications on Buying Behavior in Business-to-Business Markets*. Journal of Marketing Research, 55(1), 48–68. <https://doi.org/10.1509/jmr.16.0283>
18. Kusumawardani, K., A., & Yolanda, M. (2021). *The Role of Animosity, Religiosity, and Allocentrism in Shaping Purchase Intention through Ethnocentrism and Brand Image*. Organizations and Markets in Emerging Economies, 12(2), 503–525. <https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.67>
19. Loredana, E. M. (2017). *The use of Ansoff matrix in the field of business*. Annals-Economy Series, 2, 141-149. <https://web.s-ebcohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=add92a01-71b9-40ed-92bc-d02716c9f184%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=127955877&db=bsu>
20. Mang'unyi, ir Govender, K. K. (2019). *Exploring the Development Strategies of Rural Small, Medium and Micro Enterprises*. Central European Management Journal, 27(4), 95–123. <https://doi.org/10.7206/cejm.2658-0845.11>

21. Markman, Gianiodis, P., Tyge Payne, G., Tucci, C., Filatotchev, I., Kotha, R., & Gedajlovic, E. (2019). The Who, Where, What, How and When of Market Entry. *Journal of Management Studies*, 56(7), 1241–1259. <https://doi.org/10.1111/joms.12448>
22. Mehta. (2021). *Joint ventures prove to be excellent teachers*. *HR Future*, 2021(11), 38–40. [https://doi.org/10.10520/ejc-om\\_hrf\\_v2021\\_n11\\_a16](https://doi.org/10.10520/ejc-om_hrf_v2021_n11_a16)
23. Moustafa, H. Y. ir Da T. (2021) *Market entry strategies in the Middle East: unveiling the sponsorship strategy*. *International Studies of Management & Organization*, 51:3, 253-275. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=add92a01-71b9-40ed-92bc-d02716c9f184%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=152715300&db=bsu>
24. Nguyen, C. (2020). *Market entry strategy to the Finnish market. Case company: Klimato*. Prieiga per internetą: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339872/Nguyen\\_Chi.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339872/Nguyen_Chi.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
25. Ontoraël, Suhadak, & Mawardi, M. K. (2017). *Analysis of the influence of external and internal environmental factors on business performance: a study on micro small and medium enterprises (msmes) of food and beverage*. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 66(6), 47–56. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-06.05>
26. Park, I., Yoon, B., (2018) *Technological opportunity discovery for technological convergence based on the prediction of technology knowledge flow in a citation network*. Doi: 10.1016/j.joi.2018.09.007
27. Shatilo, (2019). *The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level*. *Ekonomika - Vilniaus Universitetas*, 98(2), 85–96. <https://doi.org/10.15388/ekon.2019.2.6>
28. Shtal, T. V., Buriak, M., Ukubassova, G., Amirbekuly, Y., Toiboldinova, Z., & Tlegen, T. (2018). *Methods of analysis of the external environment of business activities*. Prieiga per internetą: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19872>
29. Wahab, M. H. A.-A. A., Ismail, M., & Muhayiddin, M. N. (2019). *The Effect of Internal Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Industry: A Pilot Study*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 1087–1099. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5666>

### **DEVELOPING A BUSINESS IN A GLOBAL MARKET – IS THE MISSION POSSIBLE?**

The Business development is becoming an increasingly common topic in today's rapidly globalizing world. This topic is especially relevant for businesses whose success depends on the opportunity to expand into new markets. It is particularly important to choose the most appropriate development strategy for successful development. This article theoretically examines the concept of business development, analyses the reasons and barriers to business development. Internal and external environmental factors and their importance and impact on business development are also described. The article highlights the main business development strategies, these strategies are divided into internal and external. Strategies are reviewed, their advantages and disadvantages are compared, which facilitates the strategy selection process. This article focuses on business development strategies depending on the capabilities available to the company. This analysis is particularly relevant for businesses seeking to gain market share, as access to new markets is particularly favourable due to economic, political and technological change.

Keywords: business development, business development strategies, internal environmental factors, external environmental factors.

# DARBUOTOJŲ VERTINIMO MODERNIZAVIMAS

*Ilona Talijūnaitė (stud.), vadovė Gelmina Motiejūnė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Žmogiškieji ištekliai yra įmonėms labai svarbus, brangus išteklius be kurio nevyktų jokia įmonės veikla. Dėl šios priežasties yra reikalinga stebėti vykdomus procesus, atsiradus problemoms, netikslumams, juos kuo greičiau pašalinti ir nuolatos tobulinti. Šiame straipsnyje analizuojamas UAB „Sigma“ darbuotojų veiklos vertinimo procesas, įvardijami darbuotojų veiklos vertinimo privalumai ir trūkumai, įvertinus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, pateikiami siūlymai darbuotojų vertinimo proceso modernizavimui.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų vertinimas, proceso modernizavimas, vertinimo kriterijai, vertinimo metodai.

## Įvadas

**Straipsnio aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai – įmonės varomoji jėga, už kurios nėra nieko svarbiau. Todėl reikalinga nuolatos peržvelgti ir stiprinti su darbuotojais susijusius procesus. Tačiau dažnu atveju įmonėse pamiršamas vienas iš pačių svarbiausių procesų – darbuotojų vertinimas, kuris yra sistema, padedanti nustatyti personalo kokybę ir įvertinti jų „naudingumą“ organizacijai. Juo remdamiesi organizacijų vadovai priima sprendimus, kurie padidins darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą. Šis procesas teikia daug naudų tiek darbuotojams, tiek pačioms įmonėms. Jei į tai nekreipiamas dėmesys, įmonės gali susidurti su darbuotojų kaita ar kitomis su personalu susijusiomis problemomis. Kadangi UAB „Sigma“ susiduria su dažna darbuotojų kaita, buvo nuspręsta tyrimą atlikti analizuojant būtent šį procesą ir bandyti rasti būdus, kaip modernizuojant šį procesą, galima išlaikyti arba pritraukti daugiau darbuotojų. Remiantis tuo straipsnyje keliami probleminiai klausimai: Ar darbuotojai organizacijoje jaučiasi vertinami? Ar turi galimybę išsakyti savo požiūrį vertinimo proceso metu?

**Straipsnio tikslas** – įvertinti darbuotojų vertinimo procesą įmonėje ir pateikti rekomendacijas jo modernizavimui.

### Uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vertinimą teoriniu aspektu.
2. Įvertinti UAB „Sigma“ darbuotojų požiūrį į vykdomą darbuotojų vertinimą organizacijoje ir identifikuoti problemines sritis.
3. Pateikti rekomendacijas proceso modernizavimui.

**Tyrimo objektas** – UAB „Sigma“ darbuotojų vertinimo procesas.

**Tyrimo metodai:** mokslinių literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūrizuotas interviu, dokumentų analizė.

## Darbuotojų vertinimo samprata ir tikslai

Organizacija – tai asmenų grupė suburta tam tikram tikslui (American Heritage Dictionary of the English Language, 2011). Norint pasiekti tikslą, reikalingas ne tik noras, planas, bet ir tam tikri ištekliai. Dėl šios priežasties, prieš kuriant įmones / įstaigas, yra labai svarbu atkreipti dėmesį į šias detales. Kiekvienai įmonei, neatsižvelgiant į tai, kokia jos veiklos sritis yra būtini žmogiškieji ištekliai, todėl svarbu juos turėti ir tinkamai valdyti. Žmogiškųjų išteklių valdymą (toliau – ŽIV) sudaro daugelis procesų, o kiekviena jo sudedamoji dalis, dar gilesni procesai. Tačiau retai yra atkreipiamas dėmesys į darbuotojų vertinimą, jo reikšmę ir svarbą organizacijos veikloje.

Darbuotojų vertinimas – tai procesas, kurio metu atliekamas darbuotojų vertinimas pagal nustatytus veiklos standartus, šio vertinimo rezultatus pateikiant darbuotojams (Gražulis ir kt., 2015). Pagal šiuos autorius, galima nustatyti, jog žmogiškųjų išteklių vertinimo procesas apima ne tik pačių darbuotojų veiklos vertinimą, tačiau ir suteikia jiems grįžtamąjį ryšį apie pasiektus veiklos rezultatus. Panašios nuomonės yra ir Hayes (2021), kurio teigimu, darbuotojų vertinimas, tai pasiektų rezultatų ir įdėtų pastangų į įmonės darbą apžvalga. Hayes (2021) priduria, jog personalo veiklos vertinimas turi kelis pavadinimus: metinė peržiūra, veiklos peržiūra, personalo vertinimas. Šio proceso metu yra vertinami darbuotojai ir suteikiamas grįžtamasis ryšys apie jų sugebėjimus, pasiektus rezultatus, pabrėžiant kompetencijų augimą arba jų trūkumą. Vertinimas yra labai svarbu, kadangi tai teikia ne tik informaciją įmonei apie veiklą, pasiekimus, tačiau tai rodo, kad personalas yra vertinamas, atkreipiamas dėmesys į jų darbą, pastangas ir tam tikrus reikalavimus organizacijos tobulėjimui ar darbuotojų pritraukimui.

Analizuojant Bakanauskienės ir Brasaitės (2017) darbuotojų vertinimo sampratą pastebėta, kad darbuotojų vertinimas yra apibrėžiamas kaip sistema, kurios pagalba gaunama informacija, reikalinga darbo užmokesčio skirstymui, darbuotojo karjeros realizavimo galimybėms, bei darbuotojų skatinimui atliekamo darbo tobulinimui ir susitelkimui į organizacijos tikslus. Išsiaiškinus, kas yra žmogiškųjų išteklių vertinimas, nustatyti ir šio proceso tikslai. Pasak Gražulio ir kt. (2015) žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslai yra dviejų rūšių: administraciniai ir darbuotojų ugdymo.

Homauni ir kt. (2021) atlikę tyrimą tema „Darbuotojų veiklos vertinimas sveikatos priežiūros organizacijose“, išskyrė kelis pagrindinius proceso tikslus: darbo kokybės ir veiklos tobulinimas, veiklos stebėjimas, darbuotojų motyvavimas, moralės gerinimas, mokymų poreikio nustatymas, darbuotojo atlygio nustatymas. Taip pat teigia, jog darbuotojui iškeliami tikslai turi būti konkretūs, ne lengvi pasiekti, keliantys iššūkių, o tai darant personalo veiklos



vertinimo metu, padidintų ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, nes tai būtų atkreipiama ir į jų gebėjimus. Kaip ir prieš tai nagrinėti autoriai, Bayo-Moriones ir kt. (2019) pažymi, jog pagrindiniai personalo veiklos vertinimo tikslai yra administracinio požiūrio, pvz.: sprendimas padidinti arba sumažinti atlyginimą, informacijos rinkimas apie darbuotojo darbo rezultatus bei kompetencijų poreikio nustatymas.

Ameen ir Baharom (2019) išskyrė netgi penkis darbuotojų veiklos vertinimo tikslus: mokymų poreikio nustatymas, paaugstinimas, grįžtamojo ryšio suteikimas, pripažinimas ir premijos.

Taigi, darbuotojų vertinimas yra procesas, kurio metu yra vertinamas darbuotojas, jo pasiekti rezultatai. Šio proceso tikslai yra išskirti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias puses, nustatyti tobulintinas sritis, atlygio nustatymas, paaugstinimas arba pažeminimas pareigose, atrankoms reikalingų kriterijų išskyrimas bei reikalingų žmogiškųjų išteklių planavimas.

### **Darbuotojų vertinimo kriterijai**

Išsiaiškinus žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso sampratą ir tikslus, sekantis etapas šio proceso nagrinėjime yra kriterijai. Reiktų pabrėžti, jog prieš pradėdant vertinimo procesą, yra labai svarbu gerai apgalvoti ir išsigryninti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinami darbuotojai. Rodikliai turi būti aiškūs, patikimi, suprantami, išmatuojami, svarbūs, darbuotojui paaiškinami tiesioginio vadovo, turėtų galėti įvertinti darbuotojo dalį siekiant organizacijos tikslų (Homauni ir kt., 2021). Dėl netinkamai nusistatytų kriterijų, vertinimas gali išvis nepavykti arba neatnešti jokios naudos nei darbuotojui, nei organizacijai.

Skirtingi autoriai vertinimo kriterijus išskiria skirtingai. Pasak AL-Jedaia ir Mehrez (2020), dažniausiai darbuotojų vertinimo kriterijai apima darbuotojo bruožus ir savybes, elgesį, manieras, turimas kompetencijas, sugebėjimus, tikslo siekimą ir potencialą tobulėti. Pujotomo ir kt. (2019) atliktu tyrimu teigiama, jog svarbiausias kriterijus yra pagalba ir žmonių paslaugos. Kiti kriterijai pažymintys darbuotojo darbą yra pažinimas, pasiekimai ir veiksmai, vadybinis, asmeninis efektyvumas, lyderystė. Tačiau tokie kriterijai nustatyti tik pirkimų paslaugų padaliniui Semarango miesto vyriausybėje ir Diponegoro universitete. Todėl tai nėra galutinis ir galiojantis visoms organizacijoms.

Anot Geskhov (2021), dažnais atvejais yra sudėtinga įvertinti darbuotojo veiklos visumą, todėl jis teigia, kad darbdaviams reikia įvairių kriterijų rinkinių, tam tikriems darbuotojo įgūdžiams vertinti. Bayo-Moriones ir kt. (2019) savo analizėje pažymi, jog kriterijai yra objektyvūs kaip gaminių skaičius vienetais ar atliktų pardavimų skaičius. Tačiau ne visose verslo srityse galimas vertinimas objektyviai. Tokiu atveju, autoriai pabrėžia, jog galimas subjektyvus vertinimas, kurio metu kiekvienas darbuotojas vertinamas pagal jo veiklą atitinkančius kriterijus, pvz.: bendravimo su klientais kokybė bei tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs kriterijai gali būti vienas kito papildymas, kaip išsamaus vertinimo rezultatas.

Homauni ir kt. (2021) atlikto tyrimo duomenimis, vertinant darbuotoją yra svarbu, jog nustatyti reikalavimai galėtų pamatuoti darbuotojo tikslų įgyvendinimą, atliktas užduotis. Jie pabrėžia, jog kaip ir anksčiau minėta, organizacijos gali taikyti tiek objektyvius, tiek subjektyvius bei tiek kiekybinius kaip ir kokybinius kriterijus.

Taigi, kriterijai gali apimti tiek darbuotojo asmenines savybes, tiek jo rezultatus. Taip pat vertėtų nepamiršti, jog skirtingoms pareigoms reikalingi skirtingi vertinamieji aspektai. Kurie gali būti objektyvūs arba subjektyvūs, kiekybiniai arba kokybiniai. Visi autoriai sutinka, kad teisingai nustatyti kriterijai yra labai svarbi ir naudinga dalis darbuotojų vertinimo procese.

### **Vadovų vertinimo kriterijai**

Vadovai yra organizacijos darbuotojai, dirbantys įmonės labui, siekiantys tų pačių organizacijos užsibrėžtų tikslų, tačiau užimantys aukštesnes pareigas. Dėl šios priežasties, dažnu atveju šių darbuotojų valdymo aspektai šiek tiek skiriasi. Kaip pavyzdys, atrenkant darbuotoją į gamybos skyrių, svarbu, jog jis turėtų tam tikras žinias reikalingas tai pozicijai, o renkant vadovą, svarbu, kad jis turėtų vadovavimo, lyderystės kompetencijas, išmanytų darbuotojų motyvavimą, dokumentaciją, galbūt teisę ir t.t. Taigi, skirtumas tarp darbuotojo ir vadovo tikrai yra ir tai atsispindi ne tik atlyginime. Ar ir vertinimo procese kriterijai skirti vadovams skiriasi nuo kriterijų skirtų paprastiems darbuotojams?

Karaxha (2019) atlikto tyrimo Kosovo verslo įmonėse duomenimis teigia, kad dažniausiai vadovų vertinimui naudojami tokie metodai kaip klausimynas, kontrolinio sąrašo metodas bei interviu, o visa tai ir yra vertinimo proceso pagrindiniai veiksniai. Yra naudojamas 360 laipsnių metodas, kurio metu vadovas pats save įsivertina, o vėliau jį įvertina ir jam pavaldūs darbuotojai. Pagrindinis tokio vertinimo kriterijus yra iš anksčiau nusistatyti tikslai, jų pasiekimas, kiti pasiekti rezultatai.

Anot Stankevičienės (2019) vadovo vertinimo kriterijai apima tiek pačio vadovo darbą, t. y. kaip jis vykdo pavestas užduotis, kaip produktyviai dirba, prisitaiko prie naujovių, ar kelia kvalifikaciją, ar kitaip tobulėja asmeniškai. Tačiau dažnai iškyla klausimai kaip jis bendrauja su kitais organizacijos darbuotojais, kaip pasireiškia jo lyderystė, ar padeda, suteikia galimybes ugdytis kitiems. Nors šiuos kriterijus Stankevičienė (2019) naudojo ištirti vadovavimo efektyvumą tam tikroje sveikatos priežiūros įmonėje, tačiau jie puikiai pažymi tai, koks turi būti vadovas. O geras vadovas „rodo teigiamą pavyzdį ir žino, kaip panaudoti savo stipriąsias puses, kad paskatintų savo komandą sėkmingai dirbti <...> dirba kartu su savo darbuotojais, treniruoja komandos narius ir kuria įtraukią darbo aplinką“ (Schooley, 2021).

Cox ir Nkomo (1986) išskyrė tris vadovų vertinimo aspektų grupes: veiklos bruožai, užduočių atlikimas ir socialinis elgesys. Karaxha (2019) vieną iš kriterijų įvardija tikslų siekimą. Taip pat, daugelis šių autorių pažymėtų

kriterijų sutampa su Stankevičienės (2019) pasirinktais, kaip lankstumas, lyderystė, užduočių įgyvendinimas, darbuotojų mokymas.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai yra arba turėtų būti vertinami tokiais kriterijais kaip: lyderystė, užduočių atlikimas, darbuotojų mokymai, pagarbus bendravimas, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas, pačio kaip vadovo kompetencijų kėlimas ir kt. Pastebėta, kad kriterijai ne daug kuo skiriasi einant metams. Jų nedidelį skirtumą parodo tai, jog autoriai išskiria panašius arba identiškus aspektus, tik vieni jų išskiria mažiau, pateikdami apibendrintai, o kiti daugiau, juos išplečiant.

### Darbuotojų vertinimo metodai ir etapai

Bhebe (2019) teigia, kad populiariausi vertinimo metodai tarptautinėse įmonėse yra valdymas pagal tikslus, valdymas pagrįstas rezultatais bei 360 laipsnių vertinimas. Valdymo pagal tikslus metodas susideda iš trijų etapų:

1. Bendras darbuotojo ir vadovo tikslų nustatymas;
2. Geresniam tikslų siekimui, atsakomybės tarp vadovo ir darbuotojo pasiskirstymas;
3. Pasiektų darbo rezultatų siekiant užsibrėžtų tikslų vertinimas ir sekančių tikslų nusistatymas.

Šio metodo metu ne tik yra bendradarbiavimas tarp žemesnės ir aukštesnės pozicijų darbuotojų, tačiau ir atsakomybės siekiant tikslų yra nepaliekamos vienam asmeniui. Taip pat, vertinant veiklą pagal nusistatytus tikslus, palengvina šį procesą, nes tiek darbuotojas, tiek vertintojas žino vertinamuosius kriterijus. Kitas Bhebe (2019) aptartas metodas – valdymas pagrįstas rezultatais. Jis yra labai sudėtingas ir organizacijoms pasirinkusioms darbuotojus vertinti pasitelkiant šį metodą, sukeliantis daug rūpesčių ir užimantis per ne lyg daug laiko bei tinkantis ne visoms darbo funkcijoms. Taip pat yra ir trečiasis metodas – 360 laipsnių vertinimas. „360 laipsnių vertinimo sistema grindžiama prielaida, kad tikrieji darbuotojo rezultatai gali būti žinomi iš visų pagrindinių suinteresuotųjų šalių, kurios bendrauja su darbuotoju atliekant savo darbą, indėlio. Todėl darbuotojas vertinamas iš keturių perspektyvų: savęs vertinimo, komandos draugo, kuris glaudžiai bendradarbiauja su jais, vadovo ir kliento, kuris gali būti organizacijos išorėje arba viduje“ (Bhebe, 2019). Naudojant šį metodą gautas vertinimas būtų išsamesnis, kadangi darbuotojas būtų įvertinamas iš įvairių pusių.

Geskhov (2021) išskiria penkis personalo vertinimo proceso būdus. Pirmasis - savęs peržiūros būdas, kai pats darbuotojas įsivertina save. Jis vertina per tam tikrą laikotarpį pasiektus rezultatus, savo gebėjimus, turimas kompetencijas. Tačiau jis nėra galutinis ir jo vieno naudoti neįmanoma, kadangi reikalinga dar viena nuomonė, tai yra vertintojo nuomonė. Bet savęs peržiūra yra naudinga, kadangi darbuotojas vertindamas save gali pats pastebėti, kiek jis padarė, kokių kompetencijų trūksta. Antrasis - tarpusavio peržiūros, kurio metu grupė to pačio lygio pozicijoje esančių darbuotojų vertina vieni kitus. Darbuotojai dirbantys tame pačiame organizacijos lygmenyje gali geriau matyti kito darbuotojo veiklą, jo sugebėjimus bei pasiektus rezultatus. Tačiau tokia vertinime gali būti nesąžiningumo pasirodymas, kai darbuotojas dėl konfliktų ar favoritizmo gali kitą darbuotoją vertinti tikrai neigiamai arba atvirksčiai, tikrai neigiamai. Trečiasis - vadovų peržiūra, kurios metu jau vertinami ne žemesnes pareigas užimantys darbuotojai, tačiau jų prižiūrėtojai, vadovai. Tai reikalingas metodas, kadangi yra svarbu nustatyti ir vadovų kompetencijas, jų sugebėjimus. Ketvirtasis – klientų atsiliepimai. Geskhov (2021) nuomone, kartais darbuotojai elgiasi taip, kad patiktų savo vadovams, o ne kad elgesys būtų tinkamas ir klientams. Dėl šios priežasties klientų atsiliepimai atskleistų tikras darbuotojų kompetencijas. Penktasis būdas, jau anksčiau minėtas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys. Autorius šį metodą apibūdina kaip visų keturių nagrinėtų metodų derinį bei priduria, jog daugelis organizacijų stengiasi šį būdą naudoti kaip efektyvią ir ekonomišką sistemą.

Pereinant nuo personalo vertinimo metodų, prie pačio proceso eigos aktualu analizuoti Thuy ir Trinh (2020) pateiktą medžiagą. Jie yra išdėstę visą žmogiškųjų išteklių vertinimo procesą ir pasak autorių, šį procesą sudaro šeši etapai (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo proceso etapai (sudaryta autorės pagal Thuy ir Trinh, 2020)

Autoriai teigia, kad pirmame etape reikalinga nustatyti darbuotojų veiklos standartus, pagal kuriuos darbuotojai turėtų dirbti bei pagal kuriuos vyktų vertinimas. Be to šie reikalavimai turėtų būti nurodyti darbo aprašyme. Sekantis žingsnis būtų jau nustatytų reikalingų įgūdžių, rezultatų pateikimas darbuotojams. Šiame etape ne tik svarbu pateikti reikalavimus darbuotojams, tačiau ir diskutuoti dėl reikalavimų, kad jie būtų abejoms pusėms tinkami ir įgyvendinami. Toliau pamatuojamas faktinis darbo našumas. Atlikus matavimus pereinama prie ketvirtojo etapo, kuriame gauti našumo rezultatai yra palyginami su išsikeltais reikalavimais, analizuojama ar dabartiniai veiklos rezultatai atitinka standartus. Prieš paskutinis žingsnis skirtas atliktos analizės rezultatų pateikimas darbuotojams bei atskleidžiamos silpnybės ir stiprybės, tobulintinos sritys. Paskutinis etapas nėra būtinas, jeigu ketvirtame etape atliktame palyginime rezultatai yra tenkinantys. Tačiau, jeigu matosi skirtumas tarp faktinio našumo ir standartų, šešto žingsnio metu yra atliekami veiksmai pagerinti darbo veiklos rezultatus. Taigi, kaip galima matyti iš Thuy ir Trinh (2020) proceso išdėstymo, personalo vertinimas nėra trumpas, bet kiekvienas jo žingsnis yra labai svarbus. Verta pažymėti, kad autoriai atkreipia dėmesį į tai,

jog turi būti komunikuojama su darbuotojais, o ne tik vadovų lygmenyje, kadangi darbuotojai neatsiejama organizacijos dalis.

Apžvelgiant visų autorių nuomones, galima teigti, jog darbuotojų veiklos proceso metodai ir etapai yra be galo svarbūs ir jiems turi būti skirtas ypatingas dėmesys. Taip pat, visi gauti rezultatai, standartų nustatymai turi būti pateikti ir aptariami kartu su darbuotojais.

### Darbuotojų vertinimas modernioje šiuolaikinėje organizacijoje

Modernėjimas, naujovių diegimas matomas ir žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose. Įmonės atsisako atgyvenusių metodų, nereikalingų procesų etapų. Dėl pasaulį užplūdusios pandemijos, dalis įmonių perėjo į nuotolinį darbą, kai kuriose ir po karantino vis dar liko darbas iš namų. Dėl tokių pokyčių kilo klausimas, koks yra darbuotojų vertinimas modernioje šiuolaikinėje organizacijoje?

Šiam klausimui atsakyti, pasitelktas jau anksčiau minėtas Geskhov (2021). Anot autoriaus naujovės individualaus darbo pažangos stebėjimą padarė lengvesniu, patikimesniu ir apsaugotu, įsitikinant, kad nėra atsiliekama ir suderinama su nustatytais standartais ir normomis, kurios ruošia šiandienos darbuotojus ateities iššūkiams. Minėtas autorius priduria, jog per pastaruosius metus vykstantis nuotolinis darbas, pakeitė organizacijų požiūrį į darbuotojų vertinimą ir metodus. Dabar įmonės diegia programą ir pradeda naudoti naujas vertinimo formas, kurios ne tik padidina tikslumą, tačiau ir sumažina proceso vykdymo laiką. Tokių programų yra šimtai ar netgi tūkstančiai ir toliau kuriama vis daugiau su modernesnėmis funkcijomis ir t.t. Ieškant informacijos apie šias naujoves buvo atrasta, jog yra sąrašas 16 geriausių darbuotojų veiklos vertinimo programinių įrangų 2022 m. Iš jų penkias pirmas vietas užima: „Trakstar“, kurios pagalba labiau įtraukiami ir motyvuojami darbuotojai. Sistemos funkcijos apima 360° grįžtamąjį ryšį, galimas kompetencijų, darbuotojų, nusistatytų tikslų valdymas, lyginamoji analizė, nuolatinis veiklos stebėjimas, našumo rodiklių stebėjimas; „Reviewsnap“ – padedanti sutaupyti daug laiko ir popierinius dokumentus perkelti į sistemą. Yra nusistatytų tikslų, grįžtamojo ryšio valdymas, šablonai, našumo rodiklių, veiklos ir pažangos stebėjimas, kolegų vertinimai, ataskaitų teikimas ir analizė; „Synergita“ – apimanti darbuotojų veiklos valdymą, plėtrą ir įtraukimą. Funkcijos: 360° atsiliepimai, tikslų nustatymas, našumo stebėjimas, vertinimo istorijos sekimas, trijų rūšių vertinimai: savęs vertinimas, kolegų vertinimas ir įgūdžių vertinimas; „BambooHR“ – skatina mažas ir vidutines įmones veikti strategiškai, o sukurta debesies pagrindu. Programa irgi turi 360° atsiliepimų, vertinimų funkcijas, tikslų nustatymą, vertinimo istorijos sekimą. Nuo prieš tai nagrinėtų programinių įrangų, ši skiriasi, jog turi atlyginimų valdymo funkciją; „Engagedly“ – laiką padėsianti sutaupyti ir nuolatinės našumo apžvalgą galinti pateikti programa. Ji turi tuos pačius įvairius vertinimus, jų istorijos sekimą, vertinimo skalę, nuolatinį našumo stebėjimą.

Veiklos vertinimui sistemoje reikiamos tokios funkcijos kaip: galimybę prie pateiktos informacijos prieiti susijusiems asmenims, suteikiama galimybė pirmiausiai darbuotojams įsivertinti save ir pateikti tai vadovams, prieš vertinimo pokalbį, taip pat automatizuojamas dokumentų teikimas, suderinimas bei patvirtinimas ir kt. Bandomojo laikotarpio vertinimas taip pat turi vertinimų archyvą, papildomai suteikiama galimybė kurti įvairius užduočių šablonus pagal darbuotojo užimamas pareigas, įtraukti individualias užduotis, teikti komentarus viso proceso metu. Apie sistemos naudojimą įrodo naudotojų skaičius. „Vecticum“ sistema, pagal jų internetinėje svetainėje pateikiamą informaciją, naudoja 25 organizacijos, pradedant baldų, plieno gamybos įmonėmis ir baigiant pastatų inžinerija, bilietų pardavimu internetu užsiimančiomis įmonėmis.

Taip pat svetainėje galima rasti ir pateiktų naudotojų teigiamų atsiliepimų apie šią programą. Tarp atsiliepimus pateikusių įmonių yra „Wood Line“, „BPO House“. O CargoGO savo internetiniame puslapyje yra patalpinus informaciją apie šios sistemos diegimą jų veikloje. Taip pat viename įrašė yra teigiama, jog „cargoGO“ yra šiuolaikiška, moderni organizacija, taikanti pažangius verslo valdymo metodus ir ieškanti inovatyvių technologinių sprendimų, todėl automatizuotos vertinimo sistemos diegimas yra svarbus aspektas, siekiant maksimaliai panaudoti naujas technologijas, efektyvinti organizacijos darbą, automatizuoti veiklos procesus ir atsisakyti rutiniųjų, techninių, rankiniu būdu atliekamų užduočių.

Li (2020) analizuodama „Google“ veiklos valdymą, išskyrė penkis naudojamus vertinimo metodus: vidutinio lygio veiklos patikrinimas, darbuotojo savęs įsivertinimo įtraukimas, 360° grįžtamasis ryšys, grįžtamojo ryšio teikimas „aukštyne“ ir reguliarūs asmeniniai susitikimai. Gershgorn (2021) teigia, kad įmonės darbuotojams nėra pasakoma, kai jie yra stebimi. Darbuotojai, tai sužino tik patys tiesiogiai to pasiklausę. To priežastis gali būti, kad vertinimas būtų atliktas kuo tiksliau, nes žinant, jog yra stebimas, darbuotojas gali stengtis viską daryti greitai ir kokybiškai, nors iki to buvo kitaip. Tačiau, darbuotojams yra suteikiamas, pats svarbiausias dalykas, tai yra grįžtamasis ryšys. Darbuotojams pasakoma, jeigu jie neatitinka lūkesčių ir pateikiamos veiklos gerinimo rekomendacijos.

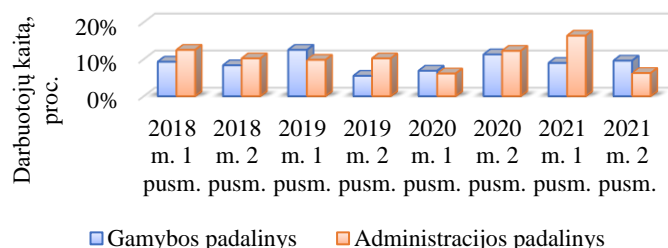
Grįžtamojo ryšio svarbą pabrėžia ir Venne bei Hannay (2018). Anot autorių, keičiantis kultūroms ir kartoms yra pastebima, kad jaunesni darbuotojai ieško ir tikisi daugiau lankstumo, mažiau iš viršaus į apačią kontrolės ir daugiau grįžtamojo ryšio. Jaunesnės kartos taip pat nesitiki ilgos karjeros su vienu darbdaviu, todėl karjeros kilimo galimybės yra daug svarbesnės norint tokius darbuotojus išlaikyti. Autoriai teigia, kad veiklos vertinimo procesas keičiasi, galima pastebėti iš dažnesnio grįžtamojo ryšio suteikimo.

Galima teigti, kad darbuotojų vertinimo procesas pakito, o jo kitimas pasireiškė technologijų įvedimu. Venne ir Hannay (2018) nuomone, jau 2018 m. procesas pradėjo keistis, kai buvo suteikiama vis daugiau grįžtamojo ryšio. O pats proceso naujinimas Geskhov (2021) nuomone atneša daug pliusų, kadangi sumažinamas vertinimo laikotarpis, jis yra paprastesnis, tikslesnis, galima išgauti daugiau informacijos. Ir šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau įmonių renkasi įvairias sistemas skirtas personalo valdymui, o tuo pačiu ir darbuotojų veiklos vertinimui.

### Darbuotojų vertinimo proceso analizė UAB „Sigma“

UAB „Sigma“ – tai uždarnosios akcinės bendrovės teisinį statusą turinti pramoninė įmonė. Įmonė užsiima metalo apdirbimu, o tikslesnė veiklos sritis – metalo apdirbimas naudojant CNC stakles. 2022 m. sausio 1-osios duomenimis, įmonėje dirba 122 darbuotojai. Tai vidutinio dydžio įmonė, kadangi joje „dirba mažiau kaip 250 darbuotojų <...> įmonės metinės pajamos neviršija 50 mln. Eurų“ (Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998).

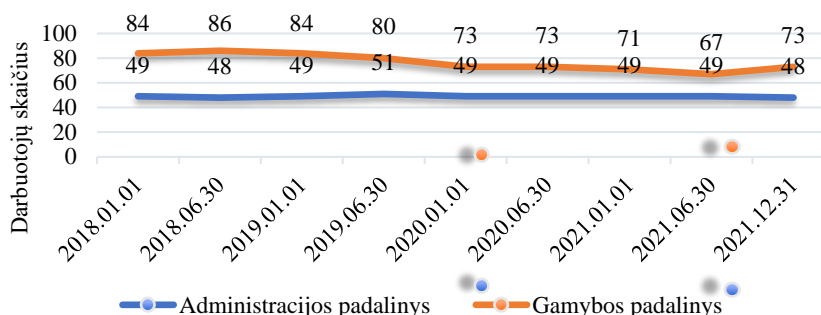
Įmonėje atsakingas už personalo valdymą asmuo teigė, kad susiduriama su darbuotojų kaitos problema gamybos padalinyje, todėl buvo atlikta darbuotojų kaitos, skaičiaus analizė su tikslu pamatyti, kaip darbuotojai kito prieš COVID-19 pandemiją, pandemijos metu bei popandeminiu laikotarpiu. Gauti rezultatai pateikti. 2 pav..



2 pav. UAB „Sigma“ darbuotojų kaita 2018-2021 m.

2 pav. matoma, jog darbuotojų kaita padaliniuose yra panaši. 10 proc. ir mažiau esanti kaita yra sveikiausia, idealiausia įmonei. Pagal duomenis matyti, kad gamybos padalinyje kaita daugiausiai yra mažiau 10 proc., o daugiau buvo tik 2019 m. 1 ir 2020 m. 2 pusmečiuose. Iš šių duomenų, galima teigti, kad gamyboje darbuotojų kaita nėra didelė, tačiau administracijos padalinyje matyti kitokie skaičiai. Daugiau nei 10 proc. kaita buvo 3 kartus per nagrinėjamą laikotarpį ir 2021 m. 1 pusmetyje pasiekė net 16 proc.

Apskaičiavus ir išanalizavus darbuotojų kaitą įmonėje 2018 – 2021 m., buvo sudarytas tuo pačiu laikotarpiu darbuotojų skaičiaus kitimas. Kaip galima pastebėti 3 pav., administracijos darbuotojų skaičius bėgant metams labai mažai keitėsi, tačiau gamybos darbuotojų skaičius tai didėjo, tai mažėjo.



3 pav. Darbuotojų skaičius padaliniuose 2018-2021 m.

Nors tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje įmonės pandemijos metu neteko daug darbuotojų, bet nagrinėjamu UAB „Sigma“ atveju, pati pandemija nebuvo svarbiausia, aktualiausia šių pokyčių priežastis, kadangi jos piko metu darbuotojų skaičius laikėsi toks pats arba nukrito keletu darbuotojų, o didžiausias kritimas buvo dar iki 2020 m. sausio 1 d.

Nors įmonės įvardinta problema buvo didelė darbuotojų kaita, tačiau analizės duomenimis, darbuotojų kaita gamyboje nėra didelė, tačiau jų skaičius mažėjantis. Todėl galima daryti išvadą, kad nėra užpildomos visos turimos darbo vietos, yra darbuotojų trūkumas. UAB „Sigma“ darbuotojai palieka įmonę ir problema yra surasti naujus darbuotojus darbo vietoms užpildyti. Tai yra labai svarbu atliekant tyrimą ir teikiant pasiūlymus.

### Darbuotojų vertinimo proceso UAB „Sigma“ tyrimo rezultatai

Prieš vykdant tyrimą buvo iškeltas **probleminis klausimas** – ar UAB „Sigma“ vykstantis darbuotojų vertinimo procesas yra vykdomas tinkamai?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų vertinimo procesas UAB „Sigma“.

**Tikslas** – įvertinti darbuotojų vertinimo procesą įmonėje.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti UAB „Sigma“ darbuotojų vertinimo procesą aprašomą dokumentuose.
2. Atlikti gamybos ir administracijos skyriuose vykdomą darbuotojų vertinimo proceso analizę.
3. Nustatyti UAB „Sigma“ vykdomo darbuotojų vertinimo proceso privalumus ir trūkumus.

**Tyrimo metodai:** anketinė apklausa, pusiau struktūrizuotas interviu, dokumentų analizė.

UAB „Sigma „Personalo vadove“ yra nurodyta, jog ši vertinimą tiek administracijos, tiek gamybos darbuotojų atlieka jų tiesioginiai vadovai. Vertinimo procesui yra išsikelti tikslai. Tikslų nusistatymas skirtas tam, jog skyrių vadovai, prieš veiklos vertinimą galėtų pasiruošti pokalbiui ir jo metu darbuotoją vertinti atsižvelgiant į juos. Pagal „Personalo vadove“ esančią informaciją, darbuotojų vertinimas vyksta du kartus per metus, yra pildomos administracijos darbuotojų ir vadovų anketos. Su gamybos darbuotojais vyksta tik žodinis vertinimas. Išanalizavus kaip darbuotojų veiklos vertinimo procesas yra pateikiamas dokumentuose, toliau buvo atliekamas tyrimas, kurio metu buvo siekta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į šį procesą. Tam pasiekti buvo pasirinkti du tyrimo metodai: anketinė apklausa gamybos darbuotojams ir pusiau struktūrizuotas interviu administracijos darbuotojams.

76 proc. gamybos darbuotojų teigė, kad formalus darbuotojų vertinimas padalinyje vyksta. Tačiau iš esančio atsakymų „ne“ ir „nežinau, negaliu atsakyti“ procento, galima teigti, kad ne visi darbuotojai yra supažindinami su formaliu darbuotojų vertinimo procesu arba formalus darbuotojų vertinimas vyksta ne su visais darbuotojais. Respondentai taip pat teigė, jog pokalbius turi kas mėnesį ir toks dažnumas jiems pakankamas. Bet net 6 proc. apklaustųjų teigė, jog nėra tokių turėję. Tai gali būti dėl to, nes darbuotojas yra neseniai pradėjęs dirbti arba su naujai atėjusiais dirbti darbuotojais nėra pokalbių sistemos, kas yra didelis trūkumas įmonės darbuotojų veiklos vertinimo procese. Pagal respondentų atsakymus nustatyta, jog pokalbių metu daugiausiai yra aptariama tik sunkumai iškilę darbo metu. Tai aprodo, kad pokalbiai su meistras yra labiau paprasti pokalbiai apie darbą, nei vertinamieji pokalbiai.

Paklausus respondentų apie grįžtamąjį ryšį, 61 proc. atsakė, kad jiems yra suteikiamas grįžtamasis ryšys. Tačiau net 39 proc. respondentų atsakė, kad jie negauna jokio grįžtamojo ryšio. Toks atsakiusių skaičius yra keliantis nerimą ir į tai svarbu atsižvelgti, kadangi tai nemaža dalis darbuotojų, kurie dirba be žinių apie jų darbą, sugebėjimus, kompetencijos trūkumus ir kt. Respondentai pateikė, kad svarbiausi kriterijai vertinant darbuotoją yra darbo kokybė, darbuotojo įgūdžiai, pasiekti rezultatai. Tai rodo, jog respondentų nuomone vertinant darbuotoją svarbiausia yra matyti ir vertinti jo galutinį rezultatą bei turimas kompetencijas jį pasiekti.

Tyrimo metu buvo svarbu sužinoti ar yra reikalinga vertinti gamybos darbuotojų tiesioginius vadovus, kaip dažnai bei kokie kriterijai būtų svarbiausi. Nors rezultatai pasiskirstė beveik per pusę, tačiau galima teigti, kad vertinti tiesioginius vadovus taip pat reikia ir to poreikį išreiškė beveik 50 proc. apklaustųjų. Vertinimas pagal respondentus turėtų vykti kas mėnesį arba kas tris mėnesius, o svarbiausi vertinamieji kriterijai yra pasiekti rezultatai ir darbo kokybė. Atsakiusių nuomone, vertinant vadovą svarbiausia yra atsižvelgti į jo pasiektus rezultatus, darbo kokybę. Kitaip tariant, tai kas yra matoma darbuotojams bei įmanoma pamatuoti.

Toliau respondentai pateikė savo nuomonę apie pateiktų metodų (savęs peržiūra, kolegų vertinimas, vadovų vertinimas, 360° grįžtamasis ryšys) tinkamumą. Pastebėta, kad visi metodai buvo įvertinti kaip tinkami, tačiau tinkamiausias vadovų vertinimas. Nors rezultatai parodė, kad darbuotojams tinkamas tradiciškasis metodas, kai juos vertina jų tiesioginiai vadovai. Tačiau taip pat jų nuomone yra beveik tiek pat svarbūs ir tinkami įmonei kiti metodai. O pagrindiniai darbuotojų vertinimo trūkumai buvo nurodyti: nėra supažindinta su darbuotojų vertinimo tikslais, pačiu procesu, eiga, nėra suteikiamas grįžtamasis ryšys, nėra rašiško duomenų pateikimo (vertinimas vyksta žodžiu).

Interviu dalyvavo 3 respondentai. Interviu prasidėjo nuo klausimų apie formalaus vertinimo buvimą, pokalbių su vadovais dažnumą ir jų turinį. Pagal atsakymus, nustatyta, kad administracijos padalinio darbuotojai yra supažindinami su darbuotojų vertinimo procesu, darbuotojai pildo anketas. Pastebėta, kad administracijos padalinyje darbuotojai turi ganėtinai plačius vertinamuosius pokalbius, kurių metu aptariama daug dalykų. Pokalbiai vyksta 2 kartus per metus, tačiau anot vieno respondento būna ir ketvirčio, ir metiniai pokalbiai. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų vertinimas nėra vykdomas vienodai visiems darbuotojams, procesas nevyksta visiems darbuotojams ta pačia tvarka, ne visiems suteikiamas pakankamas grįžtamasis ryšys.

Respondentų paklausus apie darbuotojų vertinimo kriterijus, svarbiausias buvo įvardintas darbuotojo pasiekti rezultatai. Tokia pati išvada buvo padaryta ir anksčiau, aptariant kiekybinio tyrimo rezultatus, tai parodo, kad šis kriterijus tikrai yra svarbiausias. Atsižvelgiant į gautus atsakymus apie tiesioginių vadovų vertinimo reikalingumą ir kriterijus, galima teigti, kad yra reikalinga vertinti tiesioginius vadovus, o juos vertinant reikėtų atsižvelgti į jų darbą, santykius su darbuotojais, atsakomybę ir kita.

Perėjus prie metodų, respondentų atsakymai parodė, kad nors vadovų vertinimas yra tinkamas, tačiau ir kiti metodai yra verti išbandymo. Į klausimą, kuris metodas tinkamiausias jų įmonėje respondentų atsakymai išsiskyrė, tačiau daugumos nuomone, vadovų vertinimo metodą reiktų keisti arba su juo integruoti ir kitus – savęs peržiūros, tarpusavio vertinimo.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų vertinimo įmonėje trūkumus ir proceso atnaujinimą, nustatyta, kad įmonėje vykdomo vertinimo proceso yra labai didelis grįžtamojo ryšio trūkumas, reikalingas metodų keitimas / papildymas naujais, ne visada yra atsižvelgiama į darbuotojų pastebėjimus. Nors kartais vertinimo procesas yra peržiūrimas, bet atnaujinama tik maža dalis, kuri ne visuomet yra tinkama, daranti pokyčius ar įtaką vertinamojo proceso gerinimui.

Taigi galima teigti, kad UAB „Sigma“ darbuotojų veiklos vertinimas yra vykdomas, tačiau nėra griežtos struktūros. Gamybos darbuotojai nedaug žino apie šį procesą, ne visi su juo supažindinami, vertinamieji pokalbiai vyksta labai įvairiai, o jų metu aptariami ne vertinamieji dalykai, o įprasti su darbu susiję klausimai. Administracijos padalinyje veiklos vertinimas vyksta geriau, yra anketos, kurios pildomos mažiausiai du kartus metuose, tačiau ir čia ne visiems darbuotojams vyksta vienodai. Tiek gamybos, tiek administracijos darbuotojų teigimu, veiklos vertinimas atliekamas ne

visiškai tinkamai, reikalinga peržiūrėti dažnumą, metodus bei kriterijus. Didžiausia proceso problema, esanti abiejuose padaliniuose – grįžtamojo ryšio trūkumus.

### Rekomendacijos UAB „Sigma“ darbuotojų vertinimo proceso modernizavimui

UAB „Sigma“ save laiko modernia organizacija ir nuolatos tobulina įvairius procesus. Išryškinius darbuotojų vertinimo šioje įmonėje problemines sritis, buvo parengtos rekomendacijos darbuotojų vertinimo proceso modernizavimui (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Rekomendacijos darbuotojų vertinimo modernizavimui

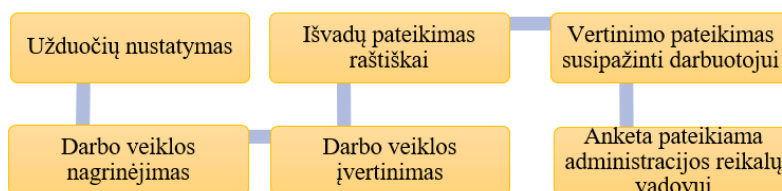
Rekomendacija	Aprašymas	Ištekliai	Nauda
Vertinimo metodo keitimas	Pakeisti įmonėje naudojamą tradicinį – vadovo vertinimo metodą integruojant savęs vertinimo ir atvirkštinio vadovo – darbuotojo peržiūros metodus.	Laikas	Didesnis informacijos kiekis apie darbuotoją, jo sugebėjimus, pažangą, jų įtraukimas į vertinimo procesą, informacija apie vadovą.
Anketos gamybos padalinio darbuotojams	Sudaryti ir naudotanketas, skirtas gamybos darbuotojams vertinimo pokalbių metu, kurios tam tikros dalys būtų pildomos prieš ir kitos dalys pokalbio metu.	Priemonės anketų kūrimui, laikas	Darbuotojų vertinimo įrodymas, informacijos suteikimas darbuotojams apie tikslus, kriterijus ir kt., progreso stebėjimas.
Darbuotojų informavimas apie vertinimo proceso organizavimą įmonėje	Parengti informaciją apie darbuotojų veiklos vertinimo organizavimą, nurodant tikslą, eigą, kriterijus, terminus ir kt. Su šia informacija darbuotojai turėtų būti supažindinami įdarbinimo etape. Informacija darbuotojams turėtų būti prieinama įmonės intranete.	Laikas	Visi darbuotojai žinotų apie tokį procesą, jo naudą, procesas vyktų sklandžiai.
Darbuotojų požiūrio į vertinimo procesą nustatymas	Kiekvienų metų pabaigoje, darbuotojų veiklos vertinimo anketose įdėti papildomus (nebūtinius) klausimus, kurie būtų skirti išsiaiškinti proceso minusus, tobulintinas vietas. Taip pat įterpti informaciją apie tai kas yra padaryta, kas pakeista, patobulinta. Arba Kas pora metų daryti visos įmonės apimtimi tyrimą, skirtą ištirti vykdomą darbuotojų vertinimo procesą darbuotojų atžvilgiu, nustatyti plusus, minusus, tobulintinas vietas.	Laikas, finansiniai ištekliai tyrimo vykdymui	Darbuotojų įtraukimas į proceso tobulinimą, nuolatinis proceso tobulinimas, grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojams.
Darbuotojų vertinimo programa - „Vecticum“	Įdiegti darbuotojų vertinimo programą „Vecticum“, kurią galėtų naudoti visi administracijos darbuotojai	Vienkartinė diegimo 2500 Eur (be PVM), metinė licencijų palaikymo kaina, 600 Eur (be PVM).	Greitesnis ir tikslesnis vertinimo proceso atlikimas, proceso automatizavimas, didesnis grįžtamasis ryšys darbuotojams, daugiau informacijos, nuolatinis proceso atnaujinimas.

Pirmoji rekomendacija UAB „Sigma“ yra tradicinio – vadovo vertinimo metodo integravimas su savęs peržiūros ir atvirkštinio vadovo – darbuotojo metodais. Siūloma ne visiškai pakeisti metodą, tačiau integruoti dar du metodus. Savęs peržiūros metodas suteiks galimybę darbuotojams patiems išsianalizuoti savo darbą, nusistatyti stipriąsias ir silpnąsias savybes. Atvirkštinis vadovo metodas, suteiks galimybę darbuotojams vertinti savo tiesioginių vadovų darbą, pateikti pastabas, nurodyti tobulintinas sritis. Taigi, integravus du metodus bus gaunamas didesnis informacijos kiekis apie darbuotoją, pasiekimus ir jo vadovą. Taip pat darbuotojai bus įtraukti į vertinimo procesą, kas yra labai svarbus daliai darbuotojų šiuolaikinėje visuomenėje – tai būti vertinama organizacijos dalimi.

Antrasis siūlymas – anketos gamybos padalinio darbuotojams. Siūloma UAB „Sigma“ sudaryti anketą, kuri būtų naudojama vertinimo procese vertinant gamybos darbuotojus. Anketoje būtų nurodoma paskutinio vertinimo metu išsikelti tikslai, buvo jie pasiekti ar ne, taip pat iškelti nauji tikslai, jų terminai, reikalingi mokymai, punktualumas, galutinis vertinimas balais skalėje nuo 1 iki 5. Skirtingai nei įmonės naudojamose anketose, šioje būtų išskiriamos ir darbuotojo stiprybės ir silpnybės bei jau pirmoje rekomendacijoje aptarti punktai, tai darbuotojo vadovo įvertinimas,

darbuotojo komentarų, pastabų pateikimo skiltys. Tokios anketos būtų gamybos darbuotojų vertinimo įrodymas, informacijos suteikimas apie darbuotojų tikslus, užduotis tam tiko laikotarpiu, nes iki šiol darbuotojai turi tik žodinio tipo vertinamuosius pokalbius. Taip pat taip būtų stebimas darbuotojų progresas, kadangi pokalbiai vyksta tik žodžiu, be jokių raštiškų įrodymų, sunku būtų rasti informaciją apie darbuotojo pasiekimus prieš metus ar daugiau.

Taip pat įmonei yra siūloma parengti darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašą, su kuriuo turėtų pasirašytinai susipažinti kiekvienas darbuotojas įdarbinimo metu. Šiame apraše būtų nurodyta proceso atlikimo laikotarpiai, siūloma pasilikti kaip įmonės „Personalo vadove“ yra nurodyta, 2 kartus per metus. Be terminų būtų nurodyti proceso tikslai, eiga (žr. 4 pav.): vadovo užduočių nustatymas pusmečiui, nagrinėjami pasiekti rezultatai, darbuotojo savybių bei kitos informacijos nagrinėjimas, darbuotojo įvertinimas, išvadų raštiškas pateikimas, viso vertinimo pateikimas darbuotojui raštiškai susipažinti bei anketos pateikimas administracijos reikalų vadovui. Ir kita svarbi informacija informuojanti darbuotoją apie šį procesą.



4 pav. Darbuotojų veiklos vertinimo proceso schema

Darbuotojai susipažinę su darbuotojų veiklos vertinimo tvarka, žinos, kad toks procesas yra vykdomas įmonėje, susipažins su vertinimo tikslu, eiga, terminais. Esant proceso neatitikimams darbuotojas galės juos pastebėti, atskirti ir apie juos pranešti. Ir pats procesas vyks sklandžiai, nes tiek vertinantys vadovai, tiek darbuotojai žinos vertinimo eigą ir paskirtį.

Nors įmonėje jau yra naudojamos anketos vertinimo procese, tačiau kitas pasiūlymas yra skirtas anketų papildymui. UAB „Sigma“ yra siūloma jau esančiose anketose papildyti šia informacija:

1. Atlikti darbuotojų veiklos vertinimo proceso tobulinimo veiksmai, atsižvelgiant į ankstesnes darbuotojų išvargas;

2. Neprivalomoji skiltis, kurioje darbuotojams galima būtų išsakyti nuomonę apie vertinimo procesą, jo trūkumus.

Šia informacija siūloma papildyti tiek vadovų, tiek administracijos darbuotojų, tiek gamybos darbuotojų vertinimo anketas. Skilčių tikslas yra įtraukti darbuotojus į veiklos vertinimo proceso tobulinimą, supažindinti darbuotojus su tuo, kas buvo atlikta pagal jų pateiktas išvargas. Taip pat, kuo daugiau žmonių galės išsakyti savo nuomonę, tuo didesnė galimybė procesą nuolatos tobulinti, atnaujinti bei padaryti su kuo mažiau trūkumų. Šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojams nebėra svarbu tik darbo užmokestis, jiems svarbu ir aplinka kurioje dirba, ir karjeros galimybės, tačiau jiems yra labai svarbu ir pripažinimas, įvertinimas. Todėl prie anketos punktų pridėjus skiltį, kurioje darbuotojai gali išsakyti nuomonę apie procesą apimančią visą įmonę bei pateikus informaciją, jog į jų pastebėjimus buvo atsižvelgta, darbuotojams suteiks įvertinimo jausmą, jog jie yra svarbi įmonės dalis ir suteiks taip trūkstamą grįžtamąjį ryšį. O tai gali padidinti ir darbuotojų pasitenkinimą darbu, likimą įmonėje. Kaip alternatyva šiai papildomai informacijai anketose siūloma kas pora metų atlikti tyrimą, skirtą ištirti vykdomą darbuotojų vertinimo procesą darbuotojų atžvilgiu, nustatyti plusus, minusus, tobulintinas vietas. Tai taip pat įtrauktų darbuotojus į proceso tobulinimą, ir supažindinus darbuotojus su tyrimo rezultatais, suteiktų jiems grįžtamąjį ryšį. Tyrimui, kitaip nei papildomoms anketos skiltims, būtų reikalingi finansiniai ištekliai, skirti įrankiams tyrimui atlikti. Tačiau tyrimas taip pat naudingas, kadangi atliekant jį kartą į kelis metus, procesas vis tiek būtų tobulinamas, atnaujinamas pagal to meto naujoves.

Programinė įranga – modernios šiuolaikinės organizacijos bruožas. Kadangi UAB „Sigma“ neturi darbuotojų veiklos vertinimui skirtos programos yra siūloma administracijos padalinyje įdiegti, jau minėtą „Vecticum“ programą. „Vecticum“ – tai „patogūs, efektyvūs ir pritaikyti procesų valdymo sprendimai, gerinantys organizacijos efektyvumą ir atleidžiantys komandą nuo įprastų, daug laiko reikalaujančių, administracinių pareigų“ (startuplithuania, 2022). Vertėtų pabrėžti, jog „Vecticum“ ne tik darbuotojų vertinimui skirta sistema. Ji apima personalo valdymą bei pagrindinių administracinių procesų valdymą. Be didelio funkcionalumo, ji taip pat veikia ir išmaniuose įrenginiuose, galimas visų kortelių ir sąrašų koregavimas, sąsaja su įmonės Office 365, galima vartotojus prijungti SMS pagalba, lengvas duomenų eksportas į Excel formatą bei kitos. Taigi, programa turi labai daug įvairių modulių, funkcijų, galimas netgi prisijungimas per išmanųjį įrenginį. Visa tai ją daro tinkama moderniai įmonei.

Nors kaina (2500 eurų diegimo ir 600 eurų kasmetinė licencijos) yra ganėtinai didelė, tačiau programos įdiegimo nauda – optimizuotas, greitesnis darbuotojų vertinimo procesas, didesnis informacijos kiekis, nuolatinis proceso atnaujinimas, kadangi programa yra kartas nuo karto naujinama bei tolimesnėje perspektyvoje, įmonei norint pakeisti naudojamas personalo valdymo programas, reikėtų tik įsigyti papildomus modulius, kadangi pati programa jau būtų.

Apibendrinant galima teigti, kad visi pasiūlymai vienaip ar kitaip modernizuotų UAB „Sigma“ darbuotojų veiklos vertinimo procesą ir įtrauktų darbuotojus į įmonės veiklą, o tai sudarytų sąlygas darbuotojus išlaikyti organizacijoje.

## Išvados

1. Atlikus darbuotojų vertinimo proceso analizę teoriniu aspektu, nustatyta, kad tai procesas, kurio metu yra darbuotojas vertinamas pagal iš anksto nusistatytus kriterijus ir supažindinant darbuotoją su vertinimo rezultatais. Pagrindiniai darbuotojų vertinimo proceso tikslai apima administracinius dalykus bei darbuotojo ugdymą. Prieš vertinant, reikia atkreipti dėmesį į darbuotojo veiklos sritį ir pagal tai nusistatyti tinkamus kriterijus, kurie gali būti objektyvūs arba subjektyvūs ir kokybiniai arba kiekybiniai. Išanalizavus personalo veiklos vertinimą modernioje organizacijoje, nustatyta, kad pagrindiniai to bruožai yra programų naudojimas, dokumentacijos perkėlimas į sistemas, metodų keitimas, naujų įvedimas.

2. Išanalizavus UAB „Sigma“ darbuotojų vertinimo procesą, nustatyta, kad įmonės „Personalo vadove“ yra apibrėžtas darbuotojų vertinimo procesas, kuris vyksta kas pusė metų, o administracijos darbuotojai ir vadovai pokalbio metu papildomai pildo ir anketas. Įmonėje gamybos padalinyje darbuotojų veiklos vertinimas vyksta tik žodžiu ir tik su darbu susijusiais klausimais, tačiau nėra formalaus vertinimo, ne visi darbuotojai yra supažindinti su šiuo procesu. Administracijos padalinyje vertinimas vyksta pagal dokumentus, tačiau ne visiems darbuotojams vienodai. Esminė įmonės darbuotojų vertinimo problema – nepakankamas grįžtamasis ryšys arba jo nebuvimas, vertinimo proceso tvarkos nesilaikymas arba jos nebuvimas, darbuotojų neįtraukimas į vertinimo procesą.

3. Siekiant modernizuoti UAB „Sigma“ darbuotojų veiklos vertinimą siūlomos penkios rekomendacijos: savęs peržiūros ir darbuotojo vadovo vertinimo metodų integracija; anketos gamybos darbuotojams parengimas; darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos aprašo sukūrimas, su kuriuo būtų supažindinamas kiekvienas darbuotojas įdarbinimo etape; papildoma informacija vertinimo anketose: darbuotojų nuomonei, išvalgomis apie vertinimo procesą ir informacijai apie atlikus tobulinimo veiksmus, atsižvelgiant į gautas darbuotojų išvalgas pateikti; „Vecticum“ programos diegimas, kuri būtų skirta ne tik veiklos vertinimui, bet ir kitiems administravimo ir personalo valdymo procesų optimizavimui.

## Literatūra

- Al-Jedaia, Y. & Mehrez, A. (2020). *The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation*. Management Science Letters. <http://m.growingscience.com/beta/msl/3739-the-effect-of-performance-appraisal-on-job-performance-in-governmental-sector-the-mediating-role-of-motivation.html>
- Ameen, A., & Baharom, M. (2019). *Performance appraisal purposes: the predictors of employee engagement*. E-Academia Journal. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/JeA/article/view/6674/2749>
- American Heritage® Dictionary of the English Language, Fifth Edition. (2011). organization. <https://www.thefreedictionary.com/organization>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E. & Martinez-de-Morentin, S. (2020). *Performance appraisal: dimensions and determinants*. The International Journal of Human Resource Management. <https://www.tandfonline.com.db.kaunokolegija.lt/doi/full/10.1080/09585192.2018.1500387?scroll=top&needAccess=true>
- Bakanauskienė, I., ir Brasaitė, D. *Žmonių išteklių valdymo pokyčių modeliavimas atsižvelgiant į aplinkos iššūkius*. Iš Jucevičius, G., ir kiti. *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika*. (2017). Kaunas.
- Bhebe, F. N. (2019). *Global Human Resources Management*. Society Publishing. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/bookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjAxNDExNV9fQU41?sid=57f8fb90-e5e3-4ae0-9d54-90b5792ac7fb@redis&vid=14&format=EB&rid=1>
- CargoGO. (n. d.). *Automatizuotas darbuotojų veiklos vertinimas – siekis gerinti komunikaciją ir stiprinti grįžtamojo ryšio kultūrą*. <https://cargogo.eu/lt/automatizuotas-darbuotoju-veiklos-vertinimas-siekis-gerinti-komunikacija-ir-stiprinti-griztamojo-ryσιο-kultura/>
- Cox, T. & Nkomo, S. M. (1986). *Differential Performance Appraisal Criteria: A Field Study of Black and White Managers*. Group & Organization Management. <https://doi.org/10.1177/105960118601100109>
- Geshkov M. *Application of Digital Technologies in Performance Appraisal*. Trakia Journal of Sciences. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=5c9091ba-441d-468b-b26b-c6fbaa68c070%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#AN=154286745&db=asn>
- Gershgor, D. (2021). *Amazon reportedly doesn't want employees to know when they're on performance plans*. <https://www.theverge.com/2021/7/9/22570579/amazon-performance-focus-plans-hidden-employees>
- Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., & Raišienė, A. G. (2015). *Žmoniškųjų išteklių valdymas*.
- Hayes, A. (2021). *What is a Performance Appraisal?* <https://www.investopedia.com/what-is-a-performance-appraisal-4586834>
- Karaxha, H. A. (2019). *Methods of performance assessment of managers in Kosovo businesses*. Acta Universitatis Danubius. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=bc0cf4de-55d6-4018-a38a-b802cec2bb7f%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#db=bsu&AN=138971307>
- Li. L. (2020). *How Google evolved performance management to drive top performance across its growing workforce*. <https://www.tinypulse.com/blog/how-google-evolved-performance-management-to-drive-top-performance-across-its-growing-workforce>
- Pujotomo, D., Puspitasari, N. B., & Arasyandi, M. (2019). *Performance Appraisal Based on Employees Competence in Procurement Services Unit (Case of Area Semarang)*. In Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1175/1/012194/meta>
- Stankevičienė, I. (2019). *Gero valdymo principų įgyvendinimo ir vadovavimo efektyvumo vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje*. <https://www.lsmuni.lt/cris/handle/20.500.12512/102968>
- Schooley, S. (2021). *How to Be a Good Manager*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/6129-good-manager-skills.html>



18. SoftwareWorld. (2022). *Top 10+ Performance Appraisal Software In 2022*. <https://www.softwareworld.co/top-performance-appraisal-software/#Synergita>
19. Thuy, N., & Trinh, E. (2020). *Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints*. Journal La Bisecoman. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v1i5.268>
20. Vecticum. (n. d.). *Veiklos vertinimas*. <https://vecticum.lt/veiklos-vertinimas/>
21. Venne, R. A., & Hannay, M. (2018). *Generational Change, the Modern Workplace and Performance Appraisal: Why Changing Workplaces Need a Developmental Approach to Performance Appraisal*. American Journal of Management. <https://doi.org/10.33423/ajm.v18i5.256>

### MODERNIZATION OF EMPLOYEE ASSESSMENT

Human resources are very important to companies, a valuable resource without which no company would operate. For this reason, it is necessary to monitor the ongoing processes in the event of problems, inaccuracies, eliminate them as soon as possible and continuously improve them. This article analyzes the employee performance appraisal process presented in the documents of UAB Sigma, using the quantitative and qualitative research methods to determine the pros and cons of the performance appraisal of UAB Sigma employees.

The results of the research revealed that there is no employee evaluation in the company's production department, a large part of the employees do not know anything about this process. According to the data obtained, people working in the production department have conversations with their line managers of varying frequency but they are only for conversations about the work itself. In the administration department, the evaluation of the employees' activities takes place, the employees fill in the questionnaires during the interviews, but the questionnaires and the process itself are not often improved, and if they are updated very little. The biggest problem with this process is the lack of feedback, which is noticeable in both the production and administration departments.

Keywords: employee appraisal, process modernization, appraisal criteria, appraisal methods.

# KŪRYBINIO TURIZMO MUZIEJUOSE, NUKREIPTO Į AUTENTIŠKĄ PATYRIMĄ, VYSTYMAS VILNIAUS MIESTE

*Tita Januškevičiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Kūrybinio turizmo terminas yra vis dažniau vartojamas naujausiuose tyrimuose apie kultūrinio turizmo tendencijas. Šiame straipsnyje yra aptariama kūrybinio turizmo, kultūrinio turizmo kontekste, samprata. Siekiama išnagrinėti ir palyginti įvairias kūrybinio turizmo sampratas, išskirti pagrindinius, svarbiausius kūrybinio turizmo elementus, autentiškumo ir kūrybinių veiklų sąsają, galimą kūrybinio turizmo ir muziejų ryšį. Nors muziejai neretai yra siejami su kultūrinio turizmu, analizuojant literatūrą apie kūrybinį turizmą, straipsnyje siekiama pateikti galimą šiuolaikinio muziejaus, kaip kūrybiškos erdvės, vaizdą. Straipsnyje pateikiama kūrybinio turizmo Vilniaus miesto muziejuose situacijos analizė. Apibūdinus kūrybinį turizmą, jo elementus ir veiklas bei išanalizavus Vilniaus miesto muziejuose teikiamas paslaugas, galima daryti prielaidą, kad Vilniaus miesto muziejuose kūrybinės veiklos yra įtraukiamos į teikiamas paslaugas, edukacinės programos muziejuose yra ypatingai susijusios su kūrybinio turizmo veiklomis. Atliekama Lietuvos gyventojų nuomonės apie kūrybinį turizmą muziejuose, nukreiptą į autentišką patyrimą, tyrimo duomenų analizė. Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo metu buvo analizuojama Lietuvos gyventojų nuomonė apie kūrybinį turizmą muziejuose, vertinami 5 populiariausi Vilniaus miesto muziejai, kūrybinio turizmo vystymo galimybės, labiausiai dominančios kūrybinės veiklos. Atlikus nuomonės tyrimą, galima teigti, jog respondentai kūrybinio turizmo vystymą Vilniaus mieste vertina palankiai.

Raktiniai žodžiai: kūrybinis turizmas, kūrybinės veiklos, autentiškumas, autentiškos patirtys, muziejus.

## Įvadas

**Aktualumas.** Kūrybinis turizmas yra naudojamas kaip strategija, skirta įvairių vietovių tradicinės kultūros išsaugojimui, plėtoti naujus kultūros išteklius ir produktus, kurti kūrybines grupes ir skatinti kultūros ir kūrybinių industrijų vystymąsi, taip pat pritraukti talentus, labiausiai tokia tendencija pastebima kultūrinio turizmo kontekste (UNESCO, 2021). Kūrybinio turizmo, nukreipto į autentišką patyrimą, analizė yra aktuali, kadangi turistai vis dažniau siekia prasmingų patirčių kelionių metu, o kūrybiškų veiklų įtraukimas į keliones yra viena iš galimų strategijų, kuria yra sudaromos galimybės paversti turistų patirtis įsimintinomis bei autentiškomis. Be to, atsižvelgiant į dideles kūrybinio turizmo veiklos įvairoves, šios turizmo rūšies universalumas yra stiprybė, papildanti ir plečianti kitas turizmo rūšis (Duxbury, Albino, Carvalho, 2021).

**Straipsnio tikslas** – pristatyti kūrybinio turizmo muziejuose, nukreipto į autentišką patyrimą, vystomo galimybes Vilniaus mieste.

Straipsnio tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Apibūdinti kūrybinio turizmo muziejuose, nukreipto į autentišką patyrimą, sąvoką;
2. Išnagrinėti kūrybinio turizmo muziejuose, nukreipto į autentišką patyrimą, vystymo situaciją Vilniaus miesto muziejuose.

**Objektas** – Vilniaus miesto muziejų kūrybinio turizmo produktai.

**Metodai**: mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė, anketinė apklausa.

## Kūrybinis turizmas kultūrinio turizmo kontekste

Kūrybinio turizmo pradžia yra datuojama XX a. pab., kaip atsakas į masinio kultūrinio turizmo augimą bei turistų siekio būti aktyvesniems kelionių metu padidėjimą. Kūrybinio turizmo produktai anksčiau buvo nedidelio masto kursai ir seminarai, demonstruojantys vietos kultūrą ir kūrybiškumą, tačiau palaipsniui keičiasi ir apima įvairias patirtis, siejamas su neformaliu mokymusi. Kūrybinių elementų naudojimas vis dažniau taikomas turizmo produktų pajavirinimui, ypač kultūrinio turizmo srityje (Richards, 2020).

Kultūrinis turizmas yra pagrįstas pasyviu „stebėjimu“, dažnai lankomasi meno galerijose, žiūrimos operos, spektakliai ir pan. Kultūrinis turizmas yra laikomas viena iš seniausių egzistuojančių turizmo rūšių. Veiklos, kurios šiuo metu priskiriamos prie kultūrinio turizmo produktų, tai yra kultūrinių paminklų, istorinių vietų, festivalių, reginių ar muziejų lankymas, anksčiau buvo vertinamas, kaip nedidelė visos turizmo patirties dalimi. Šiais laikais turizmas ir kultūra yra neatsiejami (Du Cros, McKercher, 2020; Tieng, 2019).

Kūrybinio turizmo patirtis nėra pasyvi, turistai siekia galimybės eksperimentuoti ir mokytis, aktyviai dalyvauti turizmo veiklose, kaip kursai ar seminarai, kulinarijos pamokos, tapyba, degustacijos, šokiai, taip bandoma įgauti naujos patirties, sužadinti kūrybinį potencialą (Salvado, Ferreira, Serra, Marujo, 2020).

Viena iš anksčiausių kūrybinio turizmo sąvokų buvo pristatyta 2000 m., kūrybinis turizmas buvo apibūdintas, kaip turizmo sritis, kurioje dalyvaujant sukuriama galimybė turistams ugdyti ir plėtoti kūrybinį potencialą, aktyviai dalyvaujant, įvairiose mokomosiose veiklose, kurios atitinka lankomos vietovės charakteristikas (Duxbury, Bakas, Vinagre de Castro, Silva, 2021). Ankstyvoji kūrybinio turizmo idėja kilo iš kūrybinių veiklų ar turinio panaudojimo turizmo veiklose, ypatingai kultūrinio turizmo. Dėl šios priežasties pirmosios kūrybinio turizmo sampratos buvo ypač

artimai siejamos su mokomosiomis veiklomis ir vietovės tradicine kultūra (Sano, 2016). Autoriai nagrinėjantys šią turizmo sritį, sutaria, jog kūrybinis turizmas atsirado iš kultūrinio, tai yra viena iš kultūrinio turizmo rūšių arba visai nauja turizmo forma (Richards, Wisansing, Paschinger, 2019).

UNESCO (2006) kūrybinį turizmą apibūdino, kaip į autentiškas patirtis nukreiptą keliavimą, kurio metu dalyvaujama mokomosiose su paveldu, menu ar kitomis vietovei būdingomis charakteristikomis pasižyminčiose veiklose, sukuriant ryšį tarp turisto ir vietos gyventojų, kurie ir yra vietinės kultūros kūrėjai. Visose anksčiau paminėtose sąvokose išskiriami tie patys esminiai kūrybinio turizmo bruožai, tai: mokymasis, aktyvus dalyvavimas, kūrybinė saviraiška, ryšys su vietovės gyventojais.

Kiti autoriai mokslinėje literatūroje išskiria sampratas, kuriose tiksliai nėra nurodomi visi bruožai, tačiau sąvokos esmė išlieka ta pati. Pavyzdžiui Muhamad, Ruslanjari, Hanif (2021) kūrybinį turizmą pateikė, kaip naująją turizmo kartą, vietinių gyventojų ir turistų įtraukimą ir bendradarbiavimą kuriant turizmo produktus, tai yra bendrą kūrybą (co-creation).

Įvairūs autoriai, kaip kūrybinę veiklą išskiria rankdarbių, maisto gaminimą, įvairius amatus, fotografiją, tapybą, kalbų mokymąsi, dalyvavimą festivaliuose ir panašias veiklas. Ne visos minimos veiklos yra mokomosios, tačiau pasižymi turisto kūrybinės saviraiškos galimybėmis (Salvado, Ferreira, Serra, Marujo, 2020).

Kūrybinis ir kultūrinis turizmas yra neabejotinai susiję su lankomos vietovės kultūra. Kūrybinis turizmas kultūrinio turizmo kontekste įvairių autorių yra siejamas būtent su nematerialiuoju kultūriniu paveldu. Tačiau besikeičiant turistų poreikiams ir turizmo tendencijoms kūrybinio turizmo produktai kinta. Naujesnėje literatūroje kūrybiniai rajonai, erdvės, klasteriai, vietos, kuriose jaučiama kūrybinė atmosfera vis dažniau nurodomos, kaip kūrybinio turizmo produktai.

Nors kūrybinis ir kultūrinis turizmas turi panašumų išskiriamas ir pagrindinis šių rūšių skirtumas, kultūrinis turizmas, tai turistų grupės dažnai keliaujančios su gidu, taigi kultūrą jiems ir interpretuoja gidas, kūrybinis turizmas labiau pagrįstas aktyviais turistais, kurie mokosi apie vietovę, ieško naujų, autentiškų potyrių, siekia asmeninio tobulėjimo, taigi neretai patys interpretuoja kultūrą (Siow-Kan Tan, Siow-Hooi Tan, Luh, Kung, 2016).

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kultūrinis turizmas yra pagrįstas praeities šaltiniais, o kūrybinis turizmas yra ateities potencialo šaltinis. Didžioji dalis kultūrinio turizmo pasiūlos yra valdoma ar finansuojama viešojo sektoriaus, priešingai kūrybinio turizmo pasiūla dažniau yra finansuojama privataus sektoriaus. Kultūriniu turizmu skatinamas kultūrinių vietų ir vertybių išsaugojimas, kūrybiniu turizmu – inovacijos. Informacijos suteikimas vartotojams tarp šių turizmo sričių taip pat skiriasi, naudojamas transliuojamo kultūros interpretavimo modelis pakeičiamas bendradarbiavimu su vartotoju, bendra kūryba. Bendradarbiavimo su vartotojais, vietos gyventojais ir kt. būtinybė, siekiant kūrybinio turizmo sistemoje sukurti vertę, sąlygoja ir perėjimą prie platesnių vertės tinklų kūrimo. Jeigu anksčiau vartotojams būdavo siūlomas tik produktas, kūrybinio turizmo produktu siūloma patenkinti vartotojų turimus poreikius (OECD, 2014).

Literatūroje apie kūrybinį turizmą, išskiriama, jog kūrybinis turizmas turi būti aktyvi turizmo forma, pagrįsta mokymusi. Šios turizmo rūšies plėtra bei vystymas turėtų būti dinamiška ir novatoriška, pagrįsta vietos ištekliais ir tvari (Richards, Wisansing, Paschinger, 2019).

### Autentiškumo sąvoka

Autentiškumas, tai tikrumas, originalumas, įprastai suprantamas, kaip originalus, nesuklastotas „tikras daiktas“. Žodžio autentiškumo pirminis vartojimas yra siejamas su muziejais, kur objekto ar artefakto autentiškumą, jeigu tai yra materialus dalykas, nustatyti lengva. Kad objektas nuo jo sukūrimo pradžios buvo nepaveiktas jokios šiuolaikinės įtakos gali įrodyti ekspertai, autentiškumo arba kilmės sertifikatai. Nematerialių elementų autentiškumą įrodyti yra žymiai sunkiau. Dažniausiai kažkas yra suprantamas, kaip autentiškas, jeigu jis yra pagamintas, suvaidintas ir pan. vietinių žmonių pagal jų tradicijas ir papročius (Ruan, Yang, Zhang, Liu, Li, 2021; Rickly, Vidon, 2018; Robinson, Hetimann, Dieke, 2011).

Turistai besilankantys įvairiose vietovėse nori įgauti tikrą įžvalgą apie vietos kultūrą, tradicijas, paveldą ir pan., kad galėtų daugiau sužinoti, patirti bei suprasti tikrąjį vietos gyvenimą. Kaip pagrindinis unikalios ir išskirtinės regioninės kultūros ir tradicinės turistinės vietos istorijos įkūnijimas, autentiškumas yra vienas iš esminių turizmo patirties motyvų (Ruan, Yang, Zhang, Liu, Li, 2021; Robinson, Hetimann, Dieke, 2011).

Mokslinėje literatūroje įprastai yra išskiriami trys autentiškumo tipai: objektyvus, konstruktyvus ir egzistencinis. Objektyvus autentiškumas taikomas nagrinėjant materialius objektus, pavyzdžiui eksponuojami muziejuose objektai turi oficialų sertifikatą, kuriuo yra patvirtinti, kaip autentiški. Konstruktyvus autentiškumas mokslinėje literatūroje pateikiamas, kaip socialinės konstrukcijos rezultatas. Jis yra nulemiamas pagal kontekstą, kuriame objektas/subjektas yra. Ne tik aplinka ar objektas į kurį yra žiūrima nulemia tokį autentiškumą, taip pat įvertinami ir santykiai tarp vietovės gyventojų bei turistų. Netgi turisto amžius, kilmė, išsilavinimas ar patirtis ir pan. gali daryti įtaka autentiškumo suvokimui. Egzistencinis autentiškumas yra siejamas su veiklomis, yra orientuotas į pačio turisto autentiškumą ar jo ieškojimą. Toks autentiškumas tapatinamas su jausmais, kuriuos asmuo patiria tik trumpą laiko tarpą, kaip malonumas, kontrolė ar atsipalaidavimas ir panašiai. Egzistencinis autentiškumas nėra priklausomas nuo jokių kitų elementų, tai paieška, kuri yra nukreipta į patį save (Ruan, Yang, Zhang, Liu, Li, 2021; Robinson, Hetimann, Dieke, 2011).

Autentiškumo dimensijos skiriasi kultūriniu turiniu ir pateikimo turistams būdu. Pirmi pateikti du autentiškumo tipai, tai yra objektyvus ir konstruktyvus autentiškumas, yra siejami su objektų autentiškumu, labiausiai dėmesį sutelkiant į turistinį objektą / subjektą arba į vietos gyventojų santykius su turistu. Šios dvi dimensijos yra aktualiausios nagrinėjant kultūrinį turizmą (Robinson, Hetimann, Dieke, 2011). Tačiau kūrybinio turizmo kontekste objektyvus autentiškumas

nebesvarbus, žymiai aktualesniu tampa egzistencinis autentiškumas, kadangi kūrybinis turizmas yra paremtas savirealizacija, naujų patirčių ir suvokimų paieška (Rickly, Vidon, 2018).

Kūrybinio turizmo patirčių autentiškumas labiausiai priklausomas nuo būdų, kuriais yra pateikiamas kultūrinis turinys. Galima teigti, jog patirtys siejamos su vietovės bendruomene, kaip turizmo produkto tiekėjų dalimi, bus laikomos autentiškomis, taip pat yra svarbus ir siekis turizmo veiklose sužadinti teigiamus ir neigiamus turisto jausmus ir savęs ieškojimą, taip patirtis jam įgaus autentiškumo.

### **Kūrybinis turizmas muziejuose**

Turizmas visada buvo glaudžiai siejamas su muziejais, kurie neretai apibūdinami, kaip įžymūs kultūrinio turizmo objektai. Būtent todėl muziejuose lankosi ne tik vietiniai lankytojai, jais domisi ir į paskirties vietą atvykę turistai, kurie siekia susipažinti su vietovės kultūrinio gyvenimu. Muziejai vis dažniau yra įvardijami, kaip turistų konvergencijos centrai. Muziejai, tai dialogo, apie specifines vietas, tapatybę, kultūrą ar istoriją, nagrinėjimo bei atkūrimo vietas. (Murzyn-Kupisz, Holuj, 2020; Mamoon, Yazan, 2016; Bauer, Sohn, Oliveira, 2019; Jafari, Xiao, 2016).

Pagrindinės muziejų funkcijos yra artefaktų, objektų rinkimas, tyrinėjimas, konservavimas ir eksponavimas, taip pat žinių sklaida bei visuomenės švietimas, edukacinė veikla. Tačiau yra išskiriamos ir kitos, papildančios muziejaus funkcijos, tai yra vietos prestižo didinimas, regioninio identiteto apibrėžimas ir perdavimas, socialinių susitikimų bei laisvalaikio erdvių funkcija. Muziejai yra svarbūs siekiant pritraukti lankytojus į paskirties vietas. Muziejai yra ir kultūros platinimo platformos, per fizinius ar virtualius apsilankymus, edukacines veiklas, socialinę žiniasklaidą ar muziejų parduotuves (Murzyn-Kupisz, Holuj, 2020; OECD, 2014; ICOM, 2012).

Muziejai yra lankomi dėl įvairių priežasčių, kaip domėjimasis istorija, išskirtinių eksponatų parodos, dėl specialių parodų, programų ar renginių. Manoma, kad muziejus lankantys asmenys yra labiausiai motyvuoti galimybės išplėsti, netgi dar kartą išgyventi savo asmenines patirtis, taip įgyti naujų žinių apie save, savo patirtis ir žinoma išorinį pasaulį (Mamoon, Yazan, 2016). Apsilankymas muziejuje yra viena iš dažniausiai ir neretai pirmųjų veiklų, kurias planuoja turistai, kadangi lankytojai siekia išsilinti į vietinę kultūrą ir gyvenimą, kuriame atsiranda vis daugiau muziejinių institucijų, kaip minėta muziejai tampa lankytojų konvergencijos centrais (Bauer, Sohn, Oliveira, 2019).

Dabartiniai muziejai nėra vien tik objektų ir įvairių artefaktų eksponavimo erdvės, muziejuose siūlomos naujos idėjos, patirtys, žinių ir laisvalaikio poreikio patenkinimas, šios institucijos tampa mokymosi ir pramogų vietomis. Muziejai vis mažiau kontempliatyvios vietos, jie tampa erdvėmis, kuriose visi lankytojai yra skatinami mokytis ir aktyviai dalyvauti įvairiose patirtyse, kurios dėl muziejuose sukauptų žinių kiekio ir dažniausiai dirbančių vietinių gyventojų gali būti apibūdinamos, kaip autentiškos (Bauer, Sohn, Oliveira, 2019).

### **Kūrybinis turizmas Vilniaus miesto muziejuose**

Siekiant išanalizuoti kūrybinio turizmo muziejuose, nukreiptą į autentišką patyrimą, vystymo galimybes Vilniaus mieste, svarbu išnagrinėti dabartinę kūrybinio turizmo situaciją bei Vilniaus miesto muziejuose teikiamas paslaugas. Vadovaujantis EGMUS (2021) (Europos muziejų statistika) duomenimis Lietuvoje yra 106 muziejai, pagal Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos (2021) muziejų statistikos duomenis 24 yra įsteigti Vilniaus mieste, tai muziejų mieste skaičius, neįtraukiant jiems priklausančius padalinius.

Iš 24 Vilniaus mieste esančių muziejų 3 iš jų yra klasifikuojami, kaip nacionaliniai. Vienas iš jų, Lietuvos nacionalinis muziejus, kuris turi 11 padalinių, 8 padaliniai yra Vilniaus mieste: Naujasis arsenalas, Senasis arsenalas, Istorijų namai, Gedimino pilies bokštas, Signatarų namai, Vilniaus gynybinės sienos bastėja, Kazio Varnelio namai-muziejus, Buvusi areštinė. Muziejaus ir padalinių ekspozicijose nėra išskiriami jokie kūrybinio turizmo elementai. Didžioji dalis parodų kūrybinio turizmo elementais taip pat neiškiria, išskyrus Naujojo arsenalo parodą „Išpakuojam! Henrio Gaidžio dovana Lietuvai“, kurios metu lankytojai turi galimybę pamatyti muziejaus saugyklose bei archyvuose vykstančius procesus, stebėti, kaip vyksta kolekcijos turinio tyrimai. Nors parodoje neišskiriamas joks tiesioginis kūrybinių veiklų įtraukimas, remiantis kai kurių autorių nuomone, galima teigti, jog kai kurie lankytojai tokią veiklą suprastų, kaip mokomąją bei autentišką, taigi priskirtų prie galimų kūrybinių veiklų (LNM, 2022). Lietuvos nacionalinio muziejaus bei jo padalinių edukacinėse programose yra įtraukiamos įvairios užduotys, aktyvios veiklos, kai kuriuose kūrybinės veiklos ar kūrybinės dirbtuvės, galima nusivyti juostelę, kurti bei iliustruoti knygeles, išbandyti archeologo profesiją, pasimatuoti senovinių kostiumų reprodukcijas, šaudyti iš lanko ir panašiai (LNM, 2022).

Lietuvos nacionalinis dailės muziejus turi 9 padalinius, 5 yra Vilniuje, tai Nacionalinė dailės galerija, Vilniaus paveikslų galerija, Vytauto Kasiulio dailės muziejus, Taikomosios dailės ir dizaino muziejus, Radvilų rūmų dailės muziejus (LNDM, 2022). Iš muziejuose vykdomų renginių susiję su kūrybiniu turizmu renginiai yra konferencijos bei paskaitos, bet tokios veiklos yra labiau mokomosios, ne visi priskirtų jas prie kūrybinių veiklų. Lietuvos nacionaliniame dailės muziejuje ir jo padaliniuose, Vilniaus mieste, edukacinių užsiėmimų siūloma yra nemažai. Galima kurti autentiškus atspaudus, edukacinėse grafikos dirbtuvėse, dalyviams galima pabandyti frotazo ir kolografijos technikas, sukurti paveikslų galerijos modelį, mokinami įvairūs senoviniai žaidimai, galima iliustruoti personažų istorijos, piešti didikų portretus, apsirengti XIX a. drabužius, naudojantis teatriniais rekvizitais, drabužiais bei aksesuarais siūloma atkurti įvairias nutapytas scenas, sukurti savo aromatai iš eterinių aliejų ar galima išbandyti grafiti dailės techniką (LNDM, 2022).

Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmų ekspozicijose, parodose nėra kūrybinių veiklos galimybių. Tačiau muziejuje dažnai rengiamos paskaitos ar koncertai, šios veiklos pasižymi keliais iš kultūrinio turizmo elementų. Edukacinėse programose yra kūrybinių veiklų, kaip Vilniaus pilių vaizdų, atvirukų, vėliavėlių, modelino pakabučių, vėrinų iš karoliukų ir kriauklių ar kitų suvenyrų gaminimas, vaidinimas naudojant šešėlių teatro lėles, operos spektaklio

improvizacija, galima išmokyti piešti gėles ir kitokius augalus, palaikyti skydą, kalaviją ar arbaletą, pagal gyvą muziką mokinama šokti pavana, keramikos gamyba ir kitos panašios veiklos (Valdovų rūmai, 2022).

Vilniaus mieste yra 2 respublikiniai muziejai, vienas iš jų Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus. Iš Vilniuje Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejuje įvykusių parodų, dalinai kūrybinio turizmo veiklas atitinka paroda - „Gražina ir drakonas“. Parodos metu lankytojai kviečiami susipažinti su pieštine animacija, jos kūrimu, svarbiausiais procesais. Taip pat galima išskirti parodą „Laisvas kinas:1990–2020“. Parodos metu lankytojai kviečiami pasižiūrėti įvairių filmų fragmentus, klausyti kino kūrėjų pasakojimų apie jų darbo pradžią kino srityje, paskirta erdvė nepatekusių į filmus fragmentų ar pasakojimų apie darbo procesą žiūrėjimui (LTMKM, 2022). Muziejuje rengiami ir koncertai, paskaitos. Galima išskirti „Kas naujo kine?“ renginius, kuriuose dalyviai kviečiami susipažinti su Lietuvos muzikos ir teatro akademijos absolventų diplominiiais kūriniais, sutikti jų kūrėjus, režisierius, garso režisierius, operatorius, prodiuserius ir aktorius. Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejuje siūlomos ir edukacinės programos, dalyviai kviečiami kūrybinėse dirbtuvėse sukurti filmo plakata, kurti scenografijos maketą, sukurti lėlių spektaklį pagal girdėtą pasaką, suvaidinti gerai žinomo vaidybinio filmo sceną, įgarsinti filmo sceną, sukurti muzikinį takelį ir panašiai (LTMKM, 2022).

Vilniaus Gaono žydų istorijos muziejus yra kitas respublikinis muziejus Vilniaus mieste, jam priklauso 3 padaliniai: Samuelio Bako muziejus, Holokausto ekspozicija ir Panerių memorialas (Jmuseum, 2022). Muziejaus pagrindinėse veiklose nėra išskiriamos kūrybinės veiklos, tačiau edukacinėse programose kūrybinių veiklų yra išskiriama. Samuelio Bako muziejuje edukacijų metu dalyviams siūlomos kūrybinės veiklos, kaip savito šviesos simbolio kūrimas, keraminių plokštelių puošimas glazūra, keramikos dirbinio gaminimas, knygelės gaminimas bei tradicinės šabo duonos ragavimas ir vynuogių sulčių gėrimas (Jmuseum, 2022).

Vilniaus mieste yra 6 savivaldybiniai muziejai: Literatūrinis A. Puškino muziejus, B. Grincevičiūtės memorialinis butas-muziejus „Beatričės namai“, Vinco Mykolaičio-Putino memorialinis butas-muziejus, Marijos ir Jurgio Šlapelių namas-muziejus, Venclovų namai-muziejus, Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis butas-muziejus. B. Grincevičiūtės memorialinis butas-muziejus „Beatričės namai“ bei Venclovų namai-muziejus nepasižymi kūrybinėmis veiklomis.

Literatūriniame A. Puškino muziejuje galima išskirti renginį „Muzikinė svetainė“, jo metu vyko koncertai, paskaitos. Edukacinių programų tarpe dvi edukacijos pasižymi analizuojamais elementais, tai šeimos herbo kūrimas bei XIX a. populiarių lauko žaidimų – krocketo ir miestučių pamoka (Puškinas, 2022). Vinco Mykolaičio-Putino memorialiniame bute-muziejuje edukacinių programų metu dalyviai gali, naudojantis įvairiais eilėraščių fragmentais, dėlioti savo kūrinius, yra skaitomi eilėraščiai. Kūrybinio turizmo kontekste, aktualiausias renginys yra „Literatų svetainė“, renginio metu visi norintys gali pasidalinti savo kūryba (Putino muziejus, 2022). Marijos ir Jurgio Šlapelių namuose-muziejuje rengiami spektakliai, kaip kūrybinio turizmo veiklas galima išskirti vykusį dokumentinio filmo pristatymą (Šlapelių muziejus, 2022). Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialiniame bute-muziejuje kūrybinės veiklos elementais pasižymintys renginiai, tai filmo peržiūros ir muzikos koncertai.

8 iš muziejų yra klasifikuojami, kaip žinybiniai. Analizuojant Vilniaus miesto žinybinius muziejus, galima teigti, jog Pinigų, Muštinių, VU Medicinos fakulteto Medicinos istorijos, Geležinkelių, Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos, Vilniaus dailės akademijos ir Vilniaus universiteto muziejai neišsiskiria jokiais specifinėmis kūrybinėmis veiklomis. Žinybinis muziejus, Okupacijų ir laisvės kovų muziejus, turi vieną padalinį, tai Tuskulėnų rimties parko memorialinis kompleksas. Muziejuje ir jo padalinyje yra rengiamos filmų peržiūros, rengiamų edukacijų metu yra skiriamos meninės veiklos, jos nėra aprašytos, tačiau galėtų būti kūrybinės.

Vilniuje yra 5 viešosios įstaigos arba nevalstybiniai muziejai. Energetikos ir technikos muziejuje yra įrengtos trys ekspozicijos. „Technikos mokslas ir technika vaikams“ ekspozicija yra interaktyvi, dalinai atitinka kūrybinio turizmo elementus, lankytojams suteikiama galimybė mokytis, taip pat tobulinti savo įgūdžius (ETM, 2022). Muziejuje edukacijos metu mokiniams yra siūlomos įvairios veiklos, pavyzdžiui jungiant skirtingas figūras galima kurti objektus, dalyvauti žaidimuose, rengiami moksliniai eksperimentai, kaip elemento gaminimas, galim sukonstruoti elektros variklio modelį, pasigaminti spalvoto plastiko ir iš jo pasidaryti papuošalą ar žaislą, mokoma sukonstruoti lemputę, 3D spausdintuvu pasigaminti savo sumodeliuotus darbus, gaminti saulės bateriją (ETM, 2022). Muziejuje yra ir dirbtuvės. Kiuri dirbtuvės skirtos visai šeimai, savaitgaliais muziejaus lankytojai kviečiami sudalyvauti moksliniuose eksperimentuose. Muziejuje yra pabėgimo kambarys „Senosios Vilniaus elektrinės paslaptys“ (ETM, 2022).

Bažnytinio paveldo muziejui priklauso Vilniaus katedros varpinė ir požemiai. Muziejuje rengiamų edukacijų metu dalyviai gali kurti lobio žemėlapi ar pagal jau paruoštą žemėlapi jo ieškoti, išbandyti archeologo specialybę, kasinėjant paruoštus „kultūrinius sluoksnius“, „shrink plastic“ technika pasigaminti papuošalą ar magnetuką, kurti architektūros ansamblių kompozicijas ar bažnyčių fasadus, popieriniame koliaže ar virtualioje atvirutėje – renesansinį pastatą, išbandyti gotišką šriftą (Bpmuziejus, 2022).

Vilnil iliuzijų muziejaus ekspozicija yra interaktyvi, lankytojai gali piešti šviesa, žaisti šešėliais, patirti pasaulį aukštyn kojomis (Vilnil, 2022). Tai patirtis perteikiama per interaktyvias veiklas, galėtų būti vertinama, kaip kūrybinio turizmo veikla, tačiau kūrybinių veiklų muziejuje nėra.

Žaislų muziejaus pagrindiniai lankytojai yra vaikai, jiems sukurtos vietos žaisti ir kurti. Edukacinės programos dalyviai kviečiami aktyviai dalyvauti diskusijose, gali susikurti žaislą, gaudyklę, lėlę iš audinio, figūrėlę iš vaško (Žaislų muziejus, 2022).

MO muziejuje, kai kurie renginiai galėtų būti išskiriami, kaip pasižymintys kūrybinio turizmo elementais, pavyzdžiui paskaita apie emocinę sveikatą su psichoterapeutu, filmo „Mėlyna kaip apelsinas žemė“ peržiūra, paskaitos apie modernųjį meną „Back2school“, šeimos sekmadieniai, kurių metu jaunieji lankytojai gali dalyvauti su parodomis susijusiose kūrybinėse veiklose, vienas iš pavyzdžių, marškinėlių gaminimo dirbtuvės (MO, 2022).

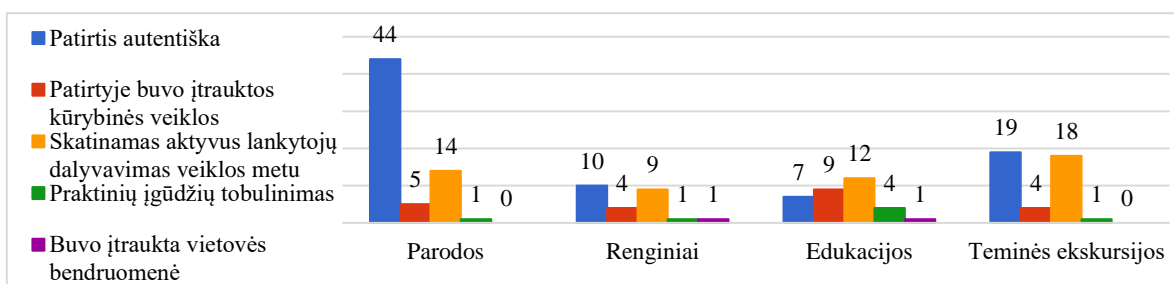
MO muziejuje vyksta edukacinės programos / užsiėmimai pagal vizualinio mąstymo metodą, naudojantis paveikslais mokoma pažinti pagrindines emocijas, kai kurie užsiėmimai pagrįsti istorijų pasakojimo metodika, dėmesys skiriamas psichologiniam savęs pažinimui, mokoma streso, pykčio valdymo strategijų. MO muziejuje taip pat rengiami užsiėmimai suaugusiems. „be neriMO: 4 patyrimai“ tikslas – sužinoti apie streso valdymo strategijas, „Skirtingos perspektyvos“, tai komunikacijos ir bendradarbiavimo gebėjimo lavinimo užsiėmimas, skirtas ir kritinio mąstymo bei kūrybiškumo lavinimui ir tobulinimui (MO, 2022).

### Kūrybinio turizmo, nukreipto į autentišką patyrimą, situacijos Vilniaus miesto muziejuose tyrimas

Analizuojant kūrybinio turizmo, nukreipto į autentišką patyrimą, situaciją Vilniaus miesto muziejuose, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausti atsitiktiniai žmonės, siekiant išsiaiškinti kūrybinio turizmo Vilniaus miesto muziejuose situaciją apie teikiamas, su kūrybiniu turizmu susijusias, paslaugas, identifikuoti kūrybinio turizmo vystymo galimybes. Anketinė apklausa buvo atlikta internetinėje erdvėje, apklausoje dalyvavo 103 respondentai.

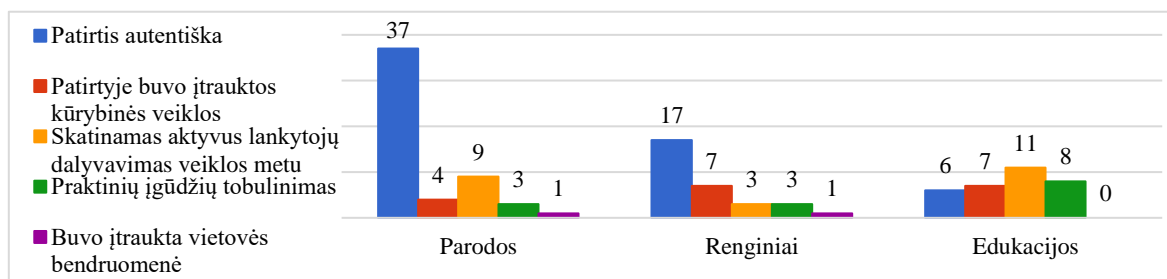
Respondentai apklausoje buvo prašomi pažymėti ar yra lankęsi 5 populiariausiuose Vilniaus miesto muziejuose: Nacionaliniame muziejuje Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmuose, Lietuvos nacionaliniame dailės muziejuje, Lietuvos nacionaliniame muziejuje, Energetikos ir technikos muziejuje bei MO muziejuje. Respondentai atsakę į klausimą taip, buvo prašomi įvertinti, nuo 1 iki 10, ar muziejuje siūlomose veiklose yra įtraukiamos kūrybinės veiklos. Po to įvertinti veiklas, kuriose dalyvavo pagal penkis kūrybinio turizmo elementus: autentiškumą, kūrybines veiklas, aktyvaus dalyvavimo galimybę, praktinių įgūdžių tobulinimo galimybę ir ar buvo įtraukta vietovės bendruomenė.

70 iš 103 respondentų yra lankęsi Valdovų rūmuose, kūrybinių veiklų muziejaus paslaugose įtraukimas buvo įvertintas, kaip 1, nėra įtrauktų kūrybinių veiklų, 1 kartą, įvertintas 10, tai yra, kad kūrybinės veiklos muziejaus paslaugose yra įtraukiamos dažnai – 4, daugiausia respondentų – 18, įvertino 5. Muziejuje rengiamos parodos buvo įvertintos, kaip autentiškos, 14 respondentų pažymėjo, jog yra skatinamas aktyvus lankytojų dalyvavimas. Renginiai, edukacijos ir teminės ekskursijos taip pat daugiausiai kartų buvo įvertintos, kaip autentiškos, kuriose skatinamas aktyvus lankytojų dalyvavimas. Daugiausiai, respondentų nuomone / patirtimi, kūrybinių veiklų yra įtraukiama edukacijose.



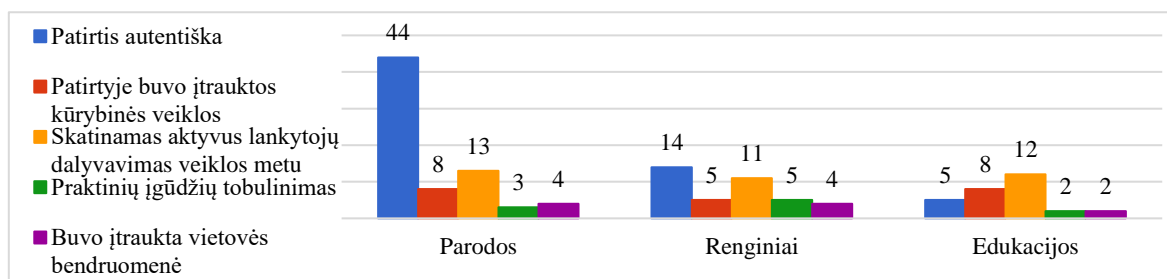
1 pav. Nacionalinio muziejaus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmų veiklų įvertinamas, pagal kūrybinio turizmo elementų įtraukimą

61 respondentas yra buvęs Lietuvos nacionaliniame dailės muziejuje, daugiausia muziejų lankiusių respondentų jį, pagal kūrybinio veiklų įtraukimą į paslaugas įvertino 5-6. Parodos ir renginiai dažniausiai buvo vertinami, kaip autentiški, edukacijos, kaip veiklos, kuriose yra skatinamas aktyvus lankytojų dalyvavimas. Renginius ir edukacijas 7 respondentai pažymėjo, kaip patirtis, kuriose buvo kūrybinių veiklų.



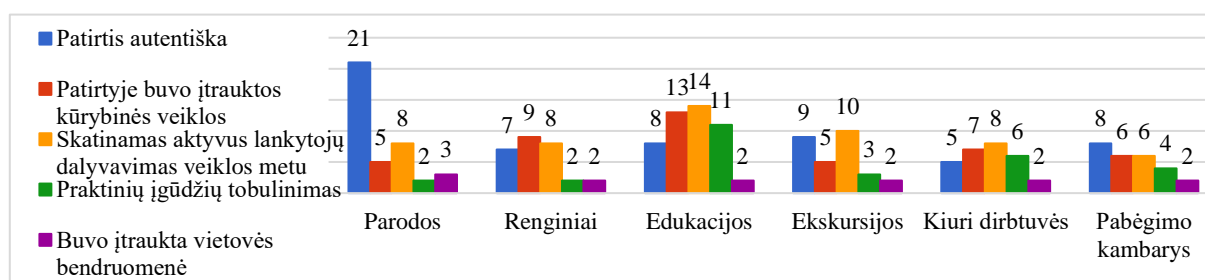
2 pav. Lietuvos nacionalinio dailės muziejaus ir jo padalinių veiklų įvertinamas, pagal kūrybinio turizmo elementų įtraukimą

65 respondentai yra buvę Lietuvos nacionaliniame muziejuje, muziejus vidutiniškai įvertintas 5-8, pagal kūrybinių veiklų įtraukimą į muziejaus veiklas. Parodos respondentų buvo įvertintos, kaip autentiškos. Respondentų patirtimi edukacijose ir renginiuose labiausiai skatinamas aktyvus dalyvavimas.



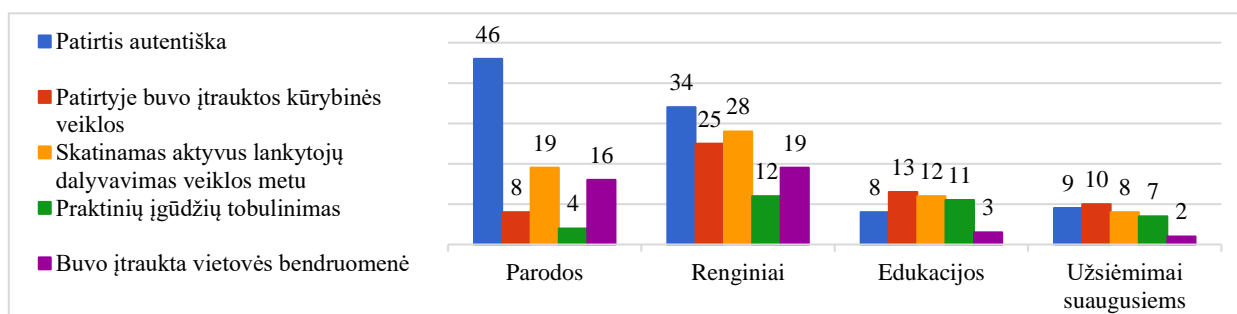
3 pav. Lietuvos nacionalinio muziejaus ir jo padalinių veiklų įvertinamas, pagal kūrybinio turizmo elementų įtraukimą

Energetikos ir technikos muziejuje yra buvę 46 respondentai, tačiau tai vienas iš aukščiausiai įvertintų muziejų, pagal kūrybines veiklas, didžioji respondentų dalis pasirinko 8 ir 10 įvertinimą. Parodos respondentų nuomone autentiškos. Renginiuose, apklausos dalyvių nuomone, įtrauktos kūrybinės veiklos, skatinamas aktyvus dalyvavimas. Edukacijos taip pat yra įtrauktos kūrybinės veiklos, skatinamas aktyvus dalyvavimas, praktinių įgūdžių tobulinimo galimybė. Ekskursijos, Kiuri dirbtuvės ir pabėgimo kambarys daugiausiai kartų įvertinti, kaip autentiški arba, kaip veiklos, kuriose skatinamas aktyvus lankytojų dalyvavimas.



4 pav. Energetikos ir technikos muziejaus veiklų įvertinamas, pagal kūrybinio turizmo elementų įtraukimą

MO muziejų iš 103 respondentų yra apklant 65. Kaip ir Energetikos ir technikos muziejus, dažniausiai įvertintas 8 ar 10 balų. Vieną kartą įvertintas – 1. Kaip ir kituose muziejuose parodos daugiausiai kartų įvertintos, kaip autentiškos, tačiau dalis lankytojų jas įvertino, kaip veiklas, kuriose skatinamas aktyvus dalyvavimas ir yra įtraukiama vietovės bendruomenė. Muziejaus organizuojami renginiai ganėtinai daug kartų įvertinti pagal visus pateiktus elementus, mažiausiai suteikiama praktinių įgūdžių tobulinimo galimybė. Edukacijos ir užsiėmimai suaugusiems daugiausiai įvertinti, kaip pasižymintys kūrybinėmis veiklomis. Tai vienintelis muziejus, kur daugiau nei 4 respondentai pažymėjo, kad veiklose, tiksliau parodose ir renginiuose, įtraukta vietovės bendruomenė.

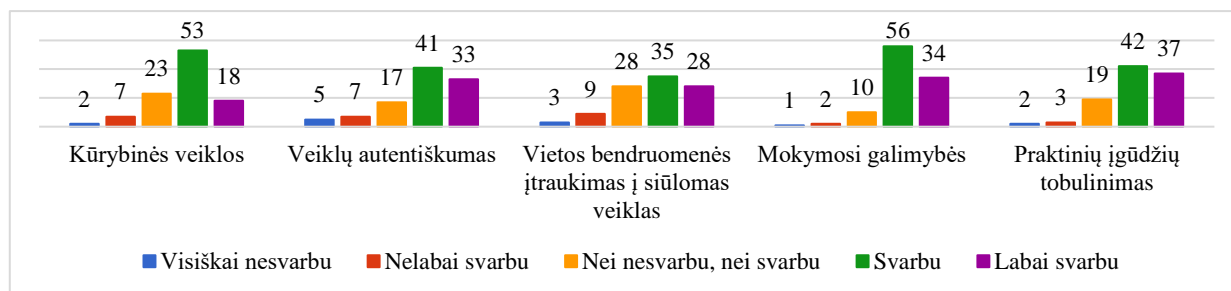


5 pav. MO muziejaus veiklų įvertinamas, pagal kūrybinio turizmo elementų įtraukimą

Iš 103 respondentų, paklausti apie kūrybinių veiklų poreikį Vilniaus miesto muziejuose, 68 proc. teigė jog norėtų, kad Vilniaus miesto muziejuose būtų organizuojama daugiau kūrybinių veiklų, 28,2 proc. nuomonės apie šį klausimą neturėjo, 3,9 proc. pasirinko atsakymą – ne.

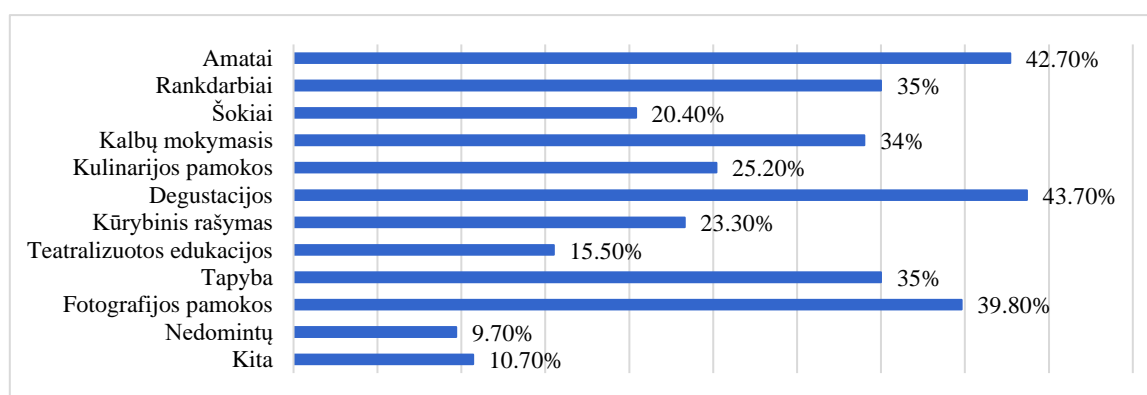
Analizuojant rezultatus apie kūrybinio turizmo elementų svarbą muziejų vykdomose veiklose, kūrybinės veiklos didžiosios dalies respondentų, 53 iš 103, buvo įvertintos, kaip svarbios, tik 2 respondentai teigė, kad tokios veiklos yra visiškai nesvarbios. Veiklų autentiškumą respondentai daugiausiai įvertino, kaip svarbų ar labai svarbų. Vietos bendruomenės įtraukimas į siūlomas veiklas buvo įvertintas beveik tolygiai, kaip nei nesvarbus, nei svarbus, svarbus ir labai svarbus. Mokymosi galimybės kūrybinėse veiklose buvo įvertintos, kaip svarbios 56 respondentų, kaip labai svarbios – 34. Praktinių įgūdžių tobulinimas buvo vertinamas panašiai, kaip ir mokymosi galimybės, daugiausiai svarbios ir labai svarbios. Visi klausime pateikti kūrybinio turizmo elementai daugumos, virš 60 proc., respondentų buvo įvertinti,

kaip svarbūs arba labai svarbūs. Nedidelė dalis žmonių apklausoje pateiktus kūrybinio turizmu elementus įvertino, kaip nelabai svarbius ir visiškai nesvarbius.



6 pav. Kūrybinio turizmo elementų svarba muziejų vykdomose veiklose

Respondentai paklausti apie juos dominančias kūrybinio turizmo veiklas dažniausiai, iš pateiktų galimų atsakymų, pasirinko amatus, degustacijas ir fotografijos pamokas. Daugelį respondentų taip pat domino rankdarbiai, kalbų mokymasis ir tapyba. Respondentams buvo suteikta galimybė patiems išskirti juos dominančias kūrybines veiklas, tokį variantą pasirinko 10,7 proc., respondentų įvardintos veiklos buvo: keramika, moksliniai eksperimentai, paskaitos, istorinių įvykių atkūrimas / spektakliai ir piešimas.



7 pav. Respondentų atsakymai, dėl dominančių kūrybinio turizmo veiklų

Dauguma, analizuojamų muziejų lankytojų, buvo lankęsi muziejų parodose ir jas įvertino, kaip autentiškas. Respondentai autentiškumą, kaip minėta anksčiau, įvertino, kaip svarbų ar labai svarbų kūrybinio turizmo elementą. Situacijos analizėje buvo išskirta, kad daugiausiai kūrybinių veiklų yra įtraukiamų edukacijose, panašūs rezultatai buvo gauti ir analizuojant apklausos rezultatus. Iš 103 respondentų 70 pasirinko atsakymą taip, paklausti ar norėtų daugiau kūrybinių veiklų Vilniaus miesto muziejuose. Tik 10 žmonių teigė, jog kūrybinės veiklos jų nedomintų. Taigi remiantis šių respondentų atsakymais kūrybinio turizmo muziejuose vystymas Vilniaus mieste būtų aktualus.

### Išvados

1. Kūrybinis turizmas – tai kultūrinio turizmo rūšis arba iš jo kilusi nauja turizmo forma. Kūrybinis turizmas gali būti apibūdinamas, kaip keliavimas siekiant naujų, autentiškų patirčių, kuriose yra įtraukiamos kūrybinės veiklos, susijusios su paskirties vietovės kultūriniais ištekliais ir jos bendruomene. Viena iš galimų kūrybinio turizmo produktų teikimo vietų yra šiuolaikiniai muziejai, kuriuose įvairios veiklos yra pritaikytos turistams įsitraukti į kūrybinį procesą. Šiuolaikiniuose muziejuose yra ne tik perteikiama vietos kultūra, bet siūlomos patirtys, mokymosi, aktyvaus dalyvavimo ir praktinių įgūdžių tobulinimo galimybės. Muziejai neretai yra įkurti istoriškai svarbiuose vietose, juose kaupiami istoriškai, kultūriškai svarbūs objektai, taigi patirtys teikiamos muziejuose gali būti priimtose, kaip autentiškesnės.

2. Vilniaus mieste yra 24 muziejai, neįskaitant muziejų padalinių. Daugumoje iš jų yra įtraukiamos kūrybinės veiklos. Dažniausiai tokios veiklos yra įtraukiamos kuriant edukacines programas, įprastai ikimokyklinukams ir moksleiviams. Edukacinėse programose kūrybinės veiklos siūlomos yra įvairios. Analizuojant Vilniaus miesto muziejus, galima teigti, jog mažiausiai kūrybinių veiklų galimybių yra muziejuose, kurie klasifikuojami, kaip savivaldybiniai bei žinybiniai. Muziejų ekspozicijų vietose kūrybinių veiklų galimybių iš esmės nėra, daugumoje parodų tokios veiklos taip pat nėra organizuojamos. Renginiuose kūrybinės veiklos organizuojamos kiek dažniau, dažniausiai tai yra koncertai, paskaitos, konferencijos ar filmų peržiūros, nors tokiuose renginiuose lankytojai nėra kviečiami tiesiogiai prisidėti prie kūrybinių veiklų, kai kurių autorių vis tiek būtų priskiriamos, kaip galimi kūrybinio turizmo produktai. Analizuojant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog Vilniaus miesto muziejuose organizuojamos kūrybinės veiklos būtų aktualios, labiausiai domina amatai, fotografija ir degustacijos.



## Literatūra

1. Bauer, J. E., Sohn, A. P. L., Oliveira, B. S. (2019). Turismo cultural: um estudo sobre museuse internet. *Turismo: Visão e Ação [online]*: 21(3), 294-295. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p291-308>
2. Bpmuziejus. (2022). *Edukaciniai užsiėmimai Bažnytinio paveldo muziejuje*. <http://bpmuziejus.lt/educaciniai-uzsiemimai-baznytinio-paveldo-muziejuje.html>
3. Bpmuziejus. (2022). *Edukaciniai užsiėmimai požemiuose*. <http://bpmuziejus.lt/educaciniai-uzsiemimai-pozemiuose.html>
4. Bpmuziejus. (2022). *Edukaciniai užsiėmimai varpinėje*. <http://bpmuziejus.lt/educaciniai-uzsiemimai-varpineje-2.html>
5. Du Cros, H., McKercher, B. (2020). *Cultural tourism (Third edition)*. Routledge.
6. Duxbury, N.; Bakas, F.E.; Vinagre de Castro, T.; Silva, S. (2021). Creative Tourism Development Models towards Sustainable and Regenerative Tourism. *Sustainability*, 13(1), 2. DOI: <https://dx.doi.org/10.3390/su13010002>
7. EGMUS. (2022). *Complete data*. [https://www.egmus.eu/en/statistics/complete\\_data/](https://www.egmus.eu/en/statistics/complete_data/)
8. ETM. (2022). *Edukacijos*. <https://www.etm.lt/edukacijos/>
9. ETM. (2022). *Kiuri dirbtuvės*. <https://www.etm.lt/edukacijos/kurybines-dirbtuves/kiuri-dirbtuves/>
10. ETM. (2022). *Pabėgimo kambarys*. <https://www.etm.lt/pabegimo-kambarys/>
11. Jafari J., Xiao, H. (2016). *Encyclopedia of Tourism*. Springer International Publishing.
12. Jmuseum. (2022). *Apie muziejų*. <https://www.jmuseum.lt/apie-muziejy/>
13. Jmuseum. (2022). *Edukaciniai užsiėmimai Samuelio bako muziejuje*. <https://www.jmuseum.lt/samuelio-bako-muziejuje-naugarduko-g-10-vilnius/>
14. Lietuvos respublikos kultūros ministerija. (2022). *Kultūros ministerijai pavaldūs muziejai*. <https://lrkm.lrv.lt/veiklos-srity/muziejai-1/kulturos-ministerijai-pavaldus-muziejai>
15. LNDM. (2022). *Apie*. <https://www.lndm.lt/>
16. LNDM. (2022). *Edukaciniai užsiėmimai*. <https://www.lndm.lt/educaciniai-uzsiemimai-su-kulturos-pasu/>
17. LNDM. (2022). *Gyventojai ir simboliai gyvybės medžio šakose parodoje „Žemė kėlė žolę: augalai ir gyvūnai lietuvių liaudies mene“*. <https://www.lndm.lt/edukacine-programa-gyventojai-ir-simboliai-gyvybes-medzio-sakose-parodoje-zeme-kele-zole-augalai-ir-gyvunai-lietuviu-liaudies-mene/>
18. LNDM. (2022). *Vilniaus paveikslų galerijos edukacijos*. <https://www.lndm.lt/vpg/vpgedu/>
19. LNM. (2022). *Apie*. <https://lnm.lt/en/>
20. LNM. (2022). *Edukacija*. <https://lnm.lt/edukacija/>
21. LNM. (2022). *Išpakuojam! Henrio Gaidžio dovana Lietuvai*. <https://lnm.lt/renginiai/ispakuojam-henrio-lazaraus-gaidzio-dovana-lietuvai/>
22. LTMKM. (2022). *Paroda „Gražina ir drakonas“*. <https://ltmkm.lt/parodos/paroda-grazina-ir-drakonas/>
23. LTMKM. (2022). *Paroda „Laisvas kinas: 1990-2020“*. <https://ltmkm.lt/parodos/paroda-laisvas-kinas-1990-2020/>
24. LTMKM. (2022). *Užsiėmimai*. <https://ltmkm.lt/uzsiemimai/>
25. Mamoon, A., Yazan, A. (2016). Museums and tourism: visitors motivations and emotional involvement. *Mediterranean Archaeology and Archaeometry*: Vol. 16(3), 43-50.
26. MO. (2022). *Edukacija*. <https://mo.lt/edukacija/>
27. MO. (2022). *Kalendorius*. <https://mo.lt/kalendorius/>
28. MO. (2022). *Užsiėmimai*. <https://mo.lt/uzsiemimai/>
29. Muhamad, Ruslanjari, Hanif (2021). Creative Tourism in The Era of New Normality in The Advancement of Culture. *E-Journal of Tourism*: 8(1), 125-127.
30. Murzyn-Kupisz M, Hołuj D (2020). Museums and Coping with Overtourism. *Sustainability*: 12(5):2054. <https://doi.org/10.3390/su12052054>
31. OECD. (2014). *Tourism and the Creative Economy, OECD Studies on Tourism*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
32. Puškinas. (2022). *Edukacija*. <https://www.puskinas.lt/lankytojui/edukacija>
33. Putino muziejus. (2022). *Edukacinės programos*. <https://www.putinomuziejus.lt/educacines-programos/>
34. Richards, G., Wisansing, J., Paschinger, E. (2019). *Creating Creative Tourism Toolkit*. Bookplus Publishing CO., LTD.
35. Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism, *Annals of Tourism Research*: 85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>
36. Rickly, J. M., Vidon, E. S. (2018). *Authenticity & Tourism: Materialities, Perceptions, Experiences*: Vol. First edition. Emerald Publishing Limited.
37. Robinson, P., Heitmann, S., Dieke, P. U. C. (2011). *Research themes for tourism*. CABI.
38. Ruan, W., Yang T., Zhang S., Liu, S., Li, Y. (2021). How to create tourists' enjoyment? critical factors and strategic configurations for cultural and creative tourists' enjoyment, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(6), 554-557, DOI: [10.1080/10548408.2021.1969318](https://doi.org/10.1080/10548408.2021.1969318)
39. Salvado, J., Ferreira, A. M., Serra, J., Marujo, N. (2020). The creative and cultural tourism ecosystem: A conceptual model. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 38, 59–88. DOI: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.18089/DAMeJ.2020.38.3>
40. Sano, H. (2016). Theoretical consideration on creative tourism. *Journal of Global Tourism Research*: 1(2),127-130.
41. Šlapelių muziejus. (2022). *Visi renginiai*. <http://www.slapielumuziejus.lt/visi-renginiai/>
42. Tan, Siow-Kian, Tan, Siow-Hooi, Luh, D., Kung, S. (2016). Understanding tourist perspectives in creative tourism, *Current Issues in Tourism*: 19(10), 981-987, DOI: [10.1080/13683500.2015.1008427](https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1008427)
43. Tieng, S. (2020). *Cultural tourism*. Society Publishing.
44. UNESCO. (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: discussion report of the planning meeting for the 2008 International Conference on Creative Tourism*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159811>
45. Valdovų rūmai. (2022). *Užsiėmimai*. <https://www.valdovurumai.lt/lankytojams/edukacija/uzsiemimai>
46. Vilnil. (2022). *Exposition*. <https://vilnil.lt/exposition/>
47. Žaislų muziejus. (2022). *Ekspozicijos*. <https://zaislumuziejus.lt/ekspozicijos/>
48. Žaislų muziejus. (2022). *Pedagogo erdvė*. <https://zaislumuziejus.lt/pedagogo-erdve/>

## **SITUATION ANALYSIS OF CREATIVE TOURISM IN MUSEUMS, AIMED AT AUTHENTIC EXPERIENCE IN VILNIUS**

The term creative tourism is increasingly used in recent research on trends in cultural tourism. This article discusses the concept of creative tourism in the context of cultural tourism. The aim is to examine and compare different concepts of creative tourism, to single out the main, most important elements of creative tourism, the link between authenticity and creative activities, the possible connection between creative tourism and museums. Although museums are often associated with cultural tourism by analyzing the literature on creative tourism, the article seeks to provide a possible picture of the contemporary museum as a creative space. The article presents an analysis of the situation of creative tourism in Vilnius city museums. After describing creative tourism, its elements and activities and analyzing the services provided in Vilnius city museums, it can be assumed that creative activities in Vilnius city museums are included in the services provided, educational programs in museums are especially related to creative tourism activities. The analysis of the research data of the opinion of the Lithuanian population about creative tourism in museums aimed at authentic experience is performed. The research method is a questionnaire survey. During the research, the opinion of the Lithuanian population about creative tourism in museums was analyzed, the 5 most popular museums of Vilnius, the opportunities for the development of creative tourism, and the most interesting creative activities were evaluated. After conducting a questionnaire survey, it can be stated that the respondents would appreciate the development of creative tourism in Vilnius.

# AUTOMOBILIŲ SPORTO POPULIARINIMAS PROFESIONALIŲ SPORTININKŲ POŽIŪRIU

*Tomas Bielevičius (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Remiantis Lietuvos automobilių sporto federacijos duomenimis (2021), automobilių sportas yra viena populiariausių sporto šakų pasaulyje, tačiau Lietuvoje susidomėjimas šiuo sportu svyruoja, todėl tikslinga ieškoti būdų ir priemonių, kurios galėtų padidinti automobilių sporto populiarumą. Nors automobilių sportas vis dar nėra prioritetinga sporto šaka, tačiau automobilių sporto entuziastai, patys sportininkai šią sporto šaką vadina antrąja religija Lietuvoje po krepšinio. Nustatyta, kad dauguma automobilių sporto profesionalų šiuo sportu domėjosi nuo vaikystės, o susidomėjimą automobilių sportu padidino ir COVID-19 pandemija. Respondentų nuomone Lietuvoje per mažas dėmesys yra skiriamas automobilių sportui, tačiau populiarumas galėtų padidėti pateikiant daugiau informacijos žiniasklaidoje ir socialinėje erdvėje apie vykstančias varžybas ir sportininkų pasiekimus. Nustatyta, kad dėl riboto finansavimo ir rėmimo, sportinių trasų trūkumo nėra vykdomos tarptautinio lygmens varžybos. Profesionalūs automobilių sporto sportininkai teigia, kad siekiant padidinti populiarumą reikalingas didesnis dėmesys automobilių sportui bei investicijos į trasų infrastruktūrą valstybiniu mastu, nauji bendradarbiavimo projektai ir bendrų varžybų organizavimas su kaimyninėmis šalimis.

Raktiniai žodžiai: automobilių sportas, sporto populiarinimas.

## Įvadas

Automobilių sportas yra viena iš populiariausių sporto šakų pasaulyje. Pasaulinio lygio automobilių sporto varžybos pritraukia didelius kiekius žiūrovų, rėmėjų ir nestokoja žiniasklaidos dėmesio (Reid, Lightfoot, 2019). Anot Lietuvos automobilių sporto federacijos (2021), ne vienerius metus iš eilės, automobilių sporto atstovams pavasarį prasideda intensyvus automobilių sporto sezonas, vyksta įvairių disciplinų varžybos: šonaslydžio, slalomo, ralio, 4x4, kroso, Street Race, žiedo lenktynių varžybos. Lietuvos sportininkai varžosi įvairiose šalyse, garsina šalies vardą ir automobilių sportą ne tik vietiniuose čempionatuose ir etapuose, tačiau ir užsienio šalyse: Latvijoje, Jungtiniuose Arabų Emyratuose, Didžiojoje Britanijoje, Estijoje. Taip pat svarbu paminėti, jog žiniasklaida skiria didesnę dėmesį automobilių sportui ir Lietuvos sportininkų pergalėms užsienio šalių varžybose, patys automobilių sporto dalyviai socialiniuose tinkluose dalinasi informacija apie pasiruošimą varžyboms, iššūkius, su kuriais susiduria varžybų metu, kelia turinį iš treniruočių, dalinasi įspūdžiais jau pasibaigus varžyboms arba čempionato etapams. Nors automobilių sportas vis dar nėra prioritetinga sporto šaka, tačiau automobilių sporto entuziastai, patys sportininkai šią sporto šaką vadina antrąja religija Lietuvoje po krepšinio, tačiau kartu pastebima, kad susidomėjimas automobilių sportu turėtų būti ne tik iš sportininkų pusės, bet didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas įvairiais lygmenimis.

**Tikslas** – nustatyti automobilių sporto populiarinimo galimybes profesionalių sportininkų požiūriu.

### Uždaviniai:

1. Išanalizuoti automobilių sporto populiarinimo teorinius aspektus;
2. Nustatyti profesionalių sportininkų požiūrį į automobilių sporto populiarinimą.

**Objektas** – automobilių sporto populiarinimas profesionalių sportininkų požiūriu.

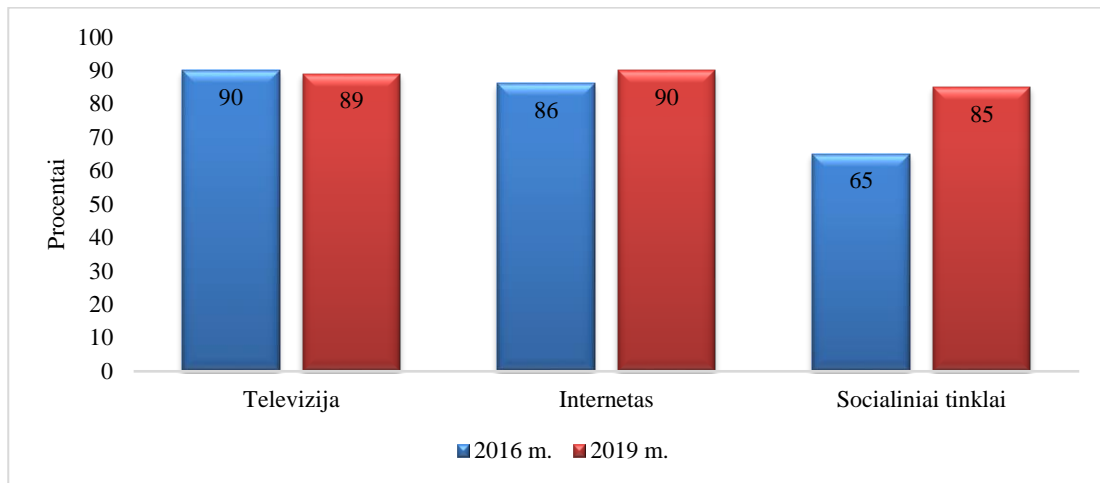
**Metodai:** literatūros šaltinių analizė, apklausa raštu.

## Automobilių sporto populiarinimo galimybės

Automobilių sportas reikalauja iš sportininkų aukšto lygio fizinio ir psichinio pasirėngimo, nes šiame sporte vyrauja ne tik greitis, tačiau ir didelė psichologinė įtampa (Turner, Richards, 2015). Siekiant didinti automobilių sporto populiarumą svarbus ne tik sportininkų pasirėngimas, kas lemia sportininkų susidomėjimą sporto šaka, tačiau ir sprendimai apimantys įvairius marketingo krypties aspektus. Automobilių sportas sulaukia didelio rėmėjų dėmesio pasauliniame kontekste, nes didelė žiūrovų ne tik stebinčių tiesiogiai, bet ir prie televizijos ekranų mato reklamas ir sieja įvairius prekių ženklus su šiuo sportu (Grant-Braham, 2009). Sporto marketingas gali būti naudojamas siekiant padidinti austruolių susidomėjimą, sportuoti ir padidinti su sportu susijusių produktų vartojimą (Ratten, 2016). Sporto skatinimo elementus apima reklama, rėmimas, viešieji ryšiai, asmeniniai pardavimai (Shank, Lyberger, 2015).

Diskutuojama ar automobilių sporto renginiai gali vykti miestuose, nes siekiama, kad ši sporto šaka būtų siejama kartu ir su tvarumu bei ekologija. Žvelgiant iš šios perspektyvos yra organizuojamos elektromobilių varžybos FIA Formula E. Šis visiškai elektrinis čempionatas vyksta miestų centruose visame pasaulyje, siekiant vieno iš tikslų – skatinti domėjimąsi tvarių vairavimu ir pademonstruoti naujoviškas, švarias technologijas. Dėmesingumas sporto renginių charakteristikai gali turėti įtakos pakartotinai apsilankyti tame pačiame renginyje remiantis lankytojų rekomendacijomis, todėl yra labai svarbu pasiūlyti veiklą, pramogą, tinkamą renginio atmosferą, kurios gali ugdyti ryšį su sporto renginio vieta. Norint maksimaliai padidinti automobilių sporto renginių lankomumą, svarbų vaidmenį atlieka ir įvairios papildomos veiklos (Bjerke, Naess, 2018).

Atkreipiamas dėmesys, kad automobilių sporte didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas socialiniams tinklams, nes nepaisant įprastų televizijos transliacijų pastebimas didesnis žiūrovų susidomėjimas informacija pateikiama socialinėse platformose. Didėja žiūrovų skaičius, kurie daugiau domisi informacija apie automobilių sportą, kuri pateikta internete ir socialiniuose tinkluose (žr. 1 pav.).



1 pav. Automobilių sporto žiūrovų naudojami žiniasklaidos kanalai (sudaryta autorių pagal Domenicali, 2021)

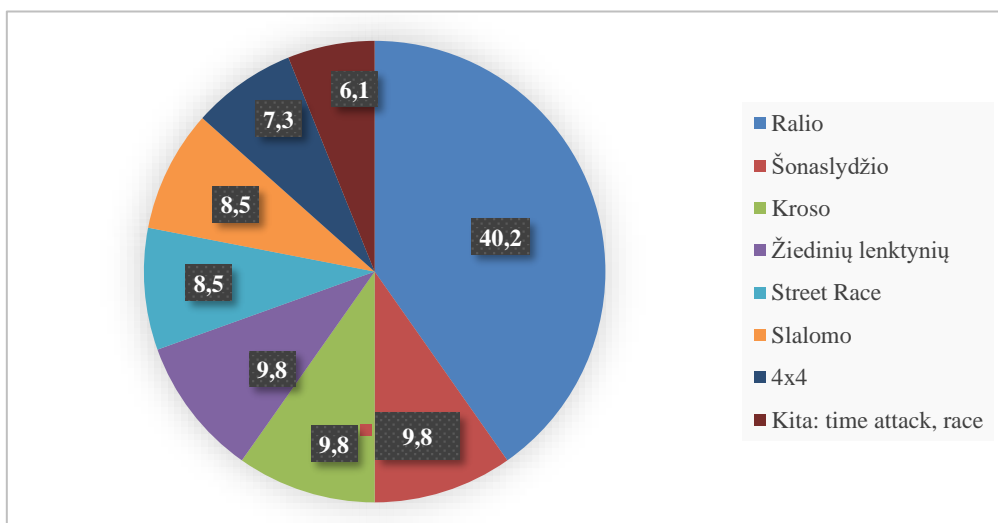
Statistiniai duomenys atskleidžia, kad didžiausias susidomėjimas yra Formulės1 varžybomis, kurios pritraukia viso pasaulio žiūrovus (Domenicali, 2021). Sportininkai yra aktyvūs socialinėje žiniasklaidoje, demonstruodami savo asmenybę ir išsakydami problemas, nesvarbu, ar tai leidžia jų kontraktas, ar tai jų svarbios socialinės priežastys, ar tiesiog savijauta po paskutinės treniruotės (Dees, Walsh, McEvoy, McKelvey, Mullin, Hardy, Sutton, 2021), o tai padeda žiūrovams susitapatinti su sportininkais. Remiantis statistiniais duomenimis (2022) Formule1 varžybų prizinis fondas yra vienas didžiausių pasaulyje, nusileidžiantis tik UEFA Čempionų lygos priziniam fondui.

Pastebima, kad pasauliniu lygmeniu automobilių sportui populiarumo netrūksta, tačiau Lietuvoje dėmesys mažesnis. Organizatoriai turi pasirūpinti ne tik sportininkų pritraukimu, nes sportininkų, dalyvaujančių varžybose skaičius didėja, tačiau ir įvairiais renginių organizavimo aspektais bei žiūrovų skaičiaus didinimu.

### Tyrimo rezultatai

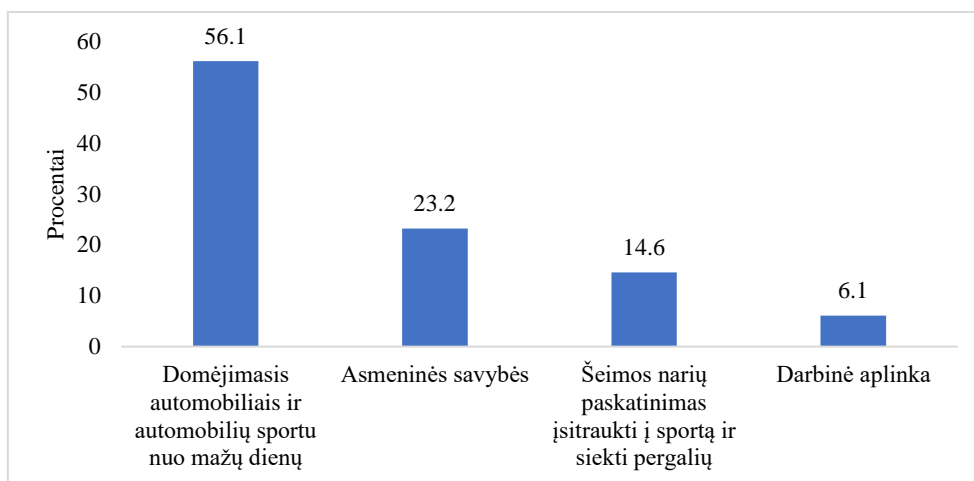
2022 m. pavasarį buvo atlikta apklausa raštu, prašant automobilių sporto atstovus atsakyti į internetinėje anketoje pateiktus klausimus. Apklausoje sutiko dalyvauti 82 profesionalūs automobilių sporto atstovai. Apklausos raštu metodu buvo siekiama nustatyti veiksnius, kurie galėjo lemti 2020-2021 m. automobilių sporto populiarumo padidėjimą, atskleidžiant galimybes padidinti susidomėjimą automobilių sportu.

Respondentai atstovauja skirtingoms automobilių sporto disciplinoms. Dauguma respondentų (40,2 proc.) yra 33 ralio disciplinos atstovai, po 9,8 proc. – šonaslydžio, kroso ir žiedinių lenktynių profesionalūs sportininkai (žr. 2 pav.).



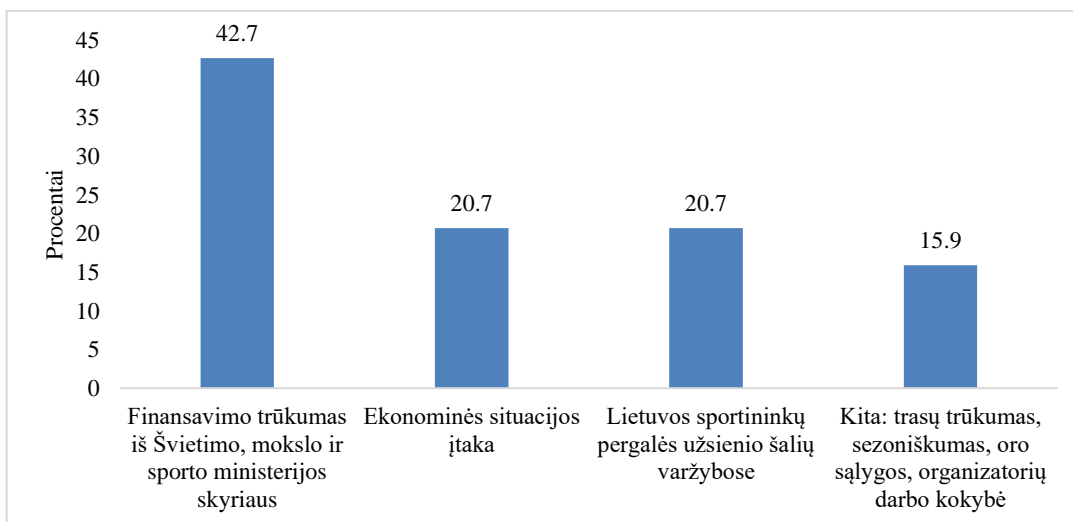
2 pav. Respondentų atsakymai, kuriai disciplinai jie priklauso, proc. (sudaryta autorių)

Respondentų buvo paprašyta pateikti veiksnius lėmusius įsitraukimą į automobilių sportą. 56,1 proc. respondentai teigė, kad domėjosi automobiliais ir automobilių sportu nuo mažų dienų, 23,2 proc. – įsitraukimą lėmė asmeninės savybės (žr. 3 pav.).



3 pav. Veiksniai lėmę išitraukimą į automobilių sportą (sudaryta autorių)

Respondentai galvoja, kad COVID-19 pandemija turėjo įtakos automobilių sporto populiarumo didėjimui (58,6 proc.). Respondentų nuomone finansavimo trūkumas daro įtaką automobilių sporto populiarumui Lietuvoje (42,7 proc.). Prie populiarumo prisideda ekonominė situacija (20,7 proc.) bei Lietuvos sportininkų pergalės užsienyje (20,7 proc.).



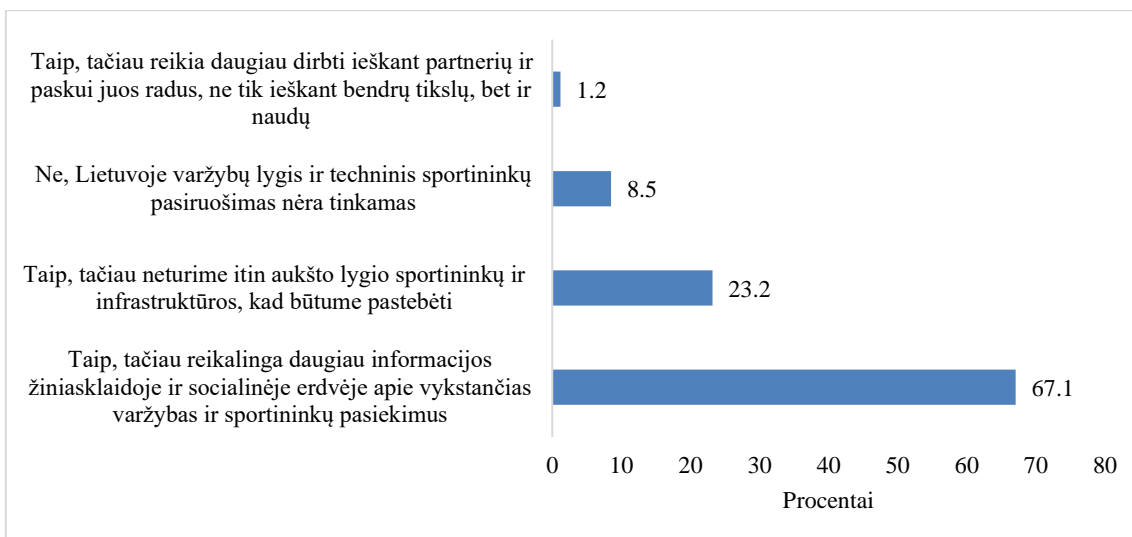
4 pav. Veiksniai darantys įtaką automobilių sporto populiarumui Lietuvoje (sudaryta autorių)

Respondentai pateikė nuomonę apie tai, kokios asmeninės charakterio savybės yra reikalingos, norint tapti automobilių sporto sportininku (5 pav.). 32,3 proc. respondentų teigė, kad automobilių sporto atstovai turi būti ryžtingi, 28,2 proc. teigė, kad automobilių sporto sportininkai turėtų būti protingi, „mylėti“ automobilius bei turėti norą būti gerais sportininkais (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Respondentų atsakymai apie charakterio savybes, kurios yra reikalingos, norint tapti automobilių sporto sportininku (sudaryta autorių)

Atsakymų variantai	Procentinis pasiskirstymas
Ryžtas	32,3
Protingumas, meilė automobiliams, noras	28,2
Drąsa	22,8
Tvirtas charakteris	16,7

Respondentų nuomone automobilių sportas gali pritraukti užsienio šalių įmones arba fizinius asmenis, kurie norėtų remti šį sportą, tačiau jiems reikalinga daugiau informacijos žiniasklaidoje ir socialinėje erdvėje apie vykstančias varžybas ir sportininkų pasiekimus (67,1 proc.). 23,2 proc. pabrėžė, jog neturime itin aukšto lygio sportininkų ir infrastruktūros, kad būtume pastebėti (žr. 5 pav.).



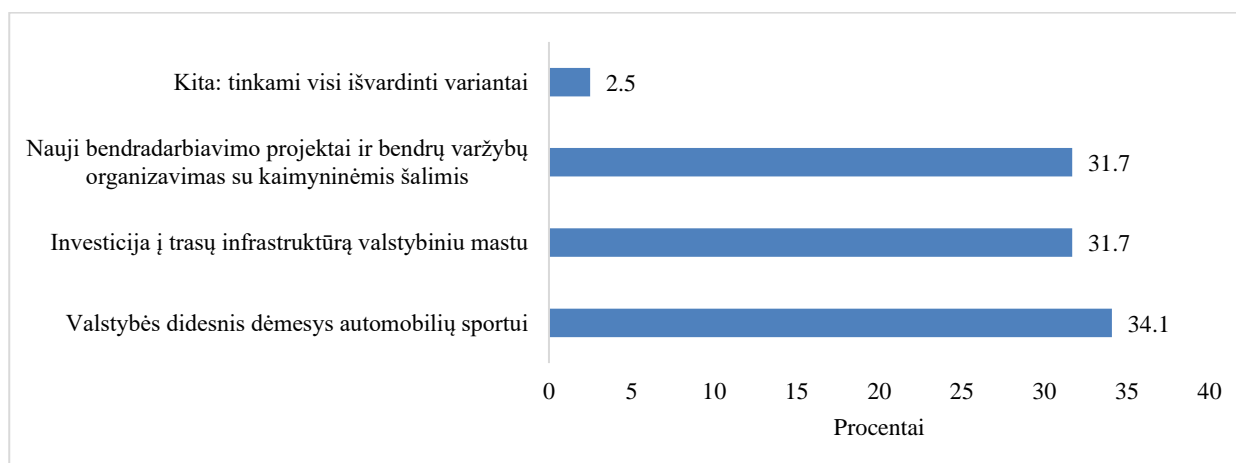
**5 pav. Automobilių sporto galimybės pritraukti užsienio šalių įmones arba fizinius asmenis, kurie norėtų remti šį sportą (sudaryta autorių)**

Profesionalūs automobilių sporto sportininkai (56,1 proc.) teigė, kad dėl sportinių trasų trūkumo Lietuvoje vyksta mažai tarptautinio lygmens varžybų. 29,3 proc. pažymėjo, kad tai reiškia partnerių ir rėmėjų trūkumą bei prastą sportininkų pasirengimą. Automobilių sporto sportininkai pateikė savo nuomonę, kaip jie mano, ar valstybė skiria pakankamai dėmesio automobilių sporto plėtrai ir vystymuisi Lietuvoje. 50 proc. respondentų teigia, kad valstybė nesileidžia į dialogą su automobilių sporto atstovais ir yra labai apleidusi šią sporto šaką, 47,6 proc. respondentų atsakė, jog reikalingas papildomas finansavimas, kuris leistų plėstis ir atverstų naujas galimybes (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Respondentų vertinimas apie valstybės skiriamą dėmesį automobilių sporto plėtrai ir vystymuisi Lietuvoje, proc. (sudaryta autorių)**

Atsakymų variantai	Procentinis pasiskirstymas
Valstybė nesileidžia į dialogą su automobilių sporto atstovais ir yra labai apleidusi šią sporto šaką	50
Reikalingas papildomas finansavimas, kuris leistų plėstis ir atverstų naujas galimybes	47,6
Valstybė skiria pakankamai dėmesio automobilių sportui	2,4

Respondentų buvo paprašyta pateikti veiksnius, kurie galėtų pagerinti Lietuvos automobilių sporto poveiklį tarptautiniu lygiu. 34,1 proc. sportininkų teigė, kad valstybė turėtų skirti didesnę dėmesį automobilių sportui, po 31,7 proc. respondentų teigė, kad turėtų būti didesnės investicijos į trasų infrastruktūrą valstybiniu mastu bei nauji bendradarbiavimo projektai ir bendrų varžybų organizavimas su kaimyninėmis šalimis (žr. 6 pav.).



**6 pav. Lietuvos automobilių sporto populiarumo didinimo tarptautiniu lygiu galimybės (sudaryta autorių)**

Apibendrinant galima teigti, kad dėl riboto finansavimo ir rėmimo, sportinių trasų trūkumo, nėra vykdomos tarptautinio lygmens varžybos, profesionalūs automobilių sporto sportininkai teigia, kad siekiant padidinti populiarumą reikalingas didesnis dėmesys automobilių sportui bei investicijos į trasų infrastruktūrą valstybiniu mastu, vykdomi nauji

bendradarbiavimo projektai ir organizuojamos bendros varžybos su kaimyninėmis šalimis. Respondentų nuomone, Lietuvoje per mažas dėmesys yra skiriamas šiam sportui, tačiau populiarumas galėtų padidėti teikiant daugiau informacijos žiniasklaidoje ir socialinėje erdvėje apie vykstančias varžybas ir sportininkų pasiekimus.

### Išvados

1. Pasauliniame kontekste automobilių sportas nestokoja populiarumo. Žiūrovai varžybas stebi žiūrėdami televizijos transliacijas, sekdami naujienas socialiniuose tinkluose. Automobilių sporto varžybų prizinis fondas yra vienas didžiausių pasaulyje, tačiau to negalima pasakyti apie Lietuvoje vykstančias automobilių sporto varžybas. Siekiant didinti automobilių sporto populiarumą svarbus ne tik sportininkų pasirengimas, kas lemia sportininkų susidomėjimą sporto šaka, tačiau ir sprendimai apimantys įvairius marketingo krypties aspektus.

2. Nustatyta, kad dauguma automobilių sporto profesionalų šiuo sportu domėjosi nuo vaikystės, o susidomėjimą automobilių sportu padidino ir COVID-19 pandemija. Respondentų nuomone Lietuvoje per mažas dėmesys yra skiriamas automobilių sportui, tačiau populiarumas galėtų padidėti pateikiant daugiau informacijos žiniasklaidoje ir socialinėje erdvėje apie vykstančias varžybas ir sportininkų pasiekimus. Nustatyta, kad dėl riboto finansavimo ir rėmimo, sportinių trasų trūkumo nėra vykdomos tarptautinio lygmens varžybos. Profesionalūs automobilių sporto sportininkai teigia, kad siekiant padidinti populiarumą reikalingas didesnis dėmesys automobilių sportui bei investicijos į trasų infrastruktūrą valstybiniu mastu, nauji bendradarbiavimo projektai ir bendrų varžybų organizavimas su kaimyninėmis šalimis.

### Literatūra

1. Bjerke, R., Naess, H.E. (2018). *Toward a co-creation framework for developing a green sports event brand: the case of 2018 Zurich E Prix*, 25(2), 129-154. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1895872>
2. Dees, W., Walsh, P., McEvoy, C., McKelvey, S., Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2021). *Sport Marketing* (5th ed.). (5th ed.) Human Kinetics.
3. Domenicali, S. (2021). *Formula 1 announces TV and Digital audience figures for 2020*. <https://www.formula1.com/en/latest/article.formula-1-announces-tv-and-digital-audience-figures-for-2020.3sbRmZm4u5Jf8pagvPoPUO.html>
4. Grant-Braham, B. (2009). *An investigation into motorsport sponsorship: a comparative analysis of two and four wheeled sponsorship*. Doctorate Thesis (Doctorate). Bournemouth University.
5. Lietuvos automobilių sporto federacija (2021). *Become a driver*. <https://www.lasf.lt/en/tapk-lenktynininku/>
6. Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-dynamics-of-sport-marketing-Ywd4QgLM0t>
7. Reid, M. & Lightfoot, J. (2019). The Physiology of Auto Racing: A Brief Review. *Medicine and science in sports and exercise*. 51. [https://www.researchgate.net/publication/334095460\\_The\\_Physiology\\_of\\_Auto\\_Racing\\_A\\_Brief\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/334095460_The_Physiology_of_Auto_Racing_A_Brief_Review)
8. Shank, M.D., Lyberger, M.R. (2015). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Routledge, New York, NY. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315794082/sports-marketing-matthew-shank-mark-lyberger>
9. Statista (2022). *Sporting events with highest prize money pool worldwide in 2019*. <https://www.statista.com/statistics/754438/highest-paid-sports-events/>
10. Turner, A. P., & Richards, H. (2015). Physiological and selective attention demands during an international rally motor sport event. *BioMed research international*, 2015, 638659. <https://doi.org/10.1155/2015/638659>

## PROMOTION OF MOTOR SPORTS FROM THE PERSPECTIVE OF PROFESSIONAL ATHLETES

According to the data of the Lithuanian Automobile Sports Federation (2021), motorsport is one of the most popular sports in the world, but interest in this sport in Lithuania fluctuates, so it is expedient to look for ways and means that could increase the popularity of motorsport. Although motorsport is still not a priority sport, motorsport enthusiasts themselves call this sport the second religion in Lithuania after basketball. It has been found that most motorsport professionals have been interested in the sport since childhood, and the COVID-19 pandemic has also increased interest in motorsports. According to the respondents, too little attention is paid to motorsport in Lithuania, but the popularity could increase by providing more information in the media and social space about the ongoing competitions and achievements of athletes. Due to limited funding and lack of funding, it has been established that there is no international competition due to the lack of sports tracks. Professional motorsport athletes say that in order to increase their popularity, more attention is needed to motorsport and investment in track infrastructure at the national level, new cooperation projects and the organization of joint competitions with neighboring countries.

Keywords: motorsport, sports promotion.

# KAUNO MIESTO MUZIEJAUS RENGINIŲ AUDITORIJOS PLĖTRA ATSIŽVELGIANT Į JAUNIMO POREIKIUS

*Mantas Bendaravičius (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Kultūros organizacijoms ryšys su vartotoju yra ypatingai svarbus, nes tai palaiko santykį su vartotoju, o ilgalaikis santykis, gali lemti teigiamą abipusę naudą. Nemažiau svarbi veikla kultūros organizacijose yra naujos auditorijos paieška ir pritraukimas, bei auditorijos segmentavimas ieškant būdų praplėsti auditorijos ribas.

Vis daugiau įvairaus tipo kultūros ir meno organizacijų (tarp jų ir muziejų) susiduria su jaunimo auditorijos pritraukimo problema. Todėl šiame straipsnyje naudojant mokslinės literatūros analizės bei apklausos raštu tyrimo metodus nagrinėjamos galimybės Kauno miesto muziejui į organizuojamus renginius pritraukti daugiau jaunimo auditorijos lankytojų. Pirmoje straipsnio dalyje teoriškai nagrinėjama, kas yra auditorijos plėtra, kokios jaunimo auditorijos pasiekimo galimybės muziejams. Antroje straipsnio dalyje pateikiami ir analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Atlikto tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip Kauno miesto muziejus turėtų tobulinti veiklą, siekdamas pasiekti ir pritraukti Kauno miesto ir rajono jaunimo auditoriją.

Raktiniai žodžiai: auditorijos plėtra, muziejai, Kauno miesto muziejus.

## Įvadas

**Darbo aktualumas:** remiantis 2021-2030 metų Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos Kultūros ir kūrybingumo plėtros programa, šiai dienai, kultūrinės edukacijos stoka nesukuria pridėtinės vertės asmenybės tobulėjimui ir gyvenimo kokybei, kas reiškia, jog kultūros turinys ir meno formos nėra sistemingai integruotos į formalųjį švietimą (Lietuvos Kultūros Taryba, 2017). Vadinasi, ištraukti į kultūrinį gyvenimą jaunimas nėra pakankamai skatinamas. Visos kultūros įstaigos, taip pat ir Kauno miesto muziejus, jaučia jaunimo auditorijos stygių. Daugelyje organizacijų keliama klausimai, kas daroma ne taip, o gal iš viso nėra daroma, norint pasiekti jaunimo amžiaus lankytojus.

**Tyrimo problema:** kaip pritraukti jaunimo auditoriją organizuojant Kauno miesto muziejaus renginius?

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius ir atlikus jaunimo nuomonės empirinį tyrimą, išsiaiškinti galimybes Kauno miesto muziejaus renginių pasiūlos gerinimui, siekiant pritraukti jaunimo auditoriją.

### Uždaviniai:

1. Išanalizuoti auditorijos plėtros sampratą ir esmę bei muziejų auditorijos plėtros galimybes Lietuvoje teoriniu aspektu.
2. Empirinio tyrimo pagalba nustatyti Kauno miesto muziejaus renginių pasiūlos gerinimo sritis, siekiant pritraukti jaunimo auditoriją.

**Tyrimo objektas:** jaunimo auditorijos nuomonė apie muziejaus renginius.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu.

## Auditorijos plėtros galimybių muziejų sektoriuje teorinė analizė

Pagrindinis strateginis muziejų tikslas, susijęs su auditorijos plėtra, šiandien yra lankytojų patirties gerinimas esamai auditorijai, taip pat naujų lankytojų pritraukimas ir įtraukimas. Muziejų auditorija yra įvairi, jos poreikiai ir vertybės kinta, ji nori plėsti savo patirtį bei gilinti ryšį su kultūra. Istoriškai kultūros organizacijos vykdė lankytojų tyrimus, pagrįstus kiekybine statistinių duomenų, susijusių su populiacija ir įvairiomis jos grupėmis, analize. Šiandien kultūros organizacijos diegia naujas sistemas, skirtas plėtoti supratimą apie esamus ir potencialius lankytojus, kad sukurtų strategijas, kaip pritraukti naują auditoriją, išlaikyti esamą auditoriją ir paskatinti esamą auditoriją dažniau dalyvauti organizacijos renginiuose (Easson, Leask, 2020).

Chung (2021), tyrinėdamas auditorijos plėtrą pasitelkia pasiekiamumo, auditorijos informavimo ir švietimo elementus. Remdamasis išanalizuota literatūra, autorius pateikė mokslininkų bandymus apibūdinti auditorijos plėtros sampratą meno ir kultūros kontekste (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Auditorijos plėtros apibrėžimai (Chung, 2021)**

Maitland (2000)	Single (1991)	Australian Council for the Arts (2015)	Yoshimoto (2001)
Auditorijos plėtra apibrėžia kaip suplanuotą procesą, kuris apima santykių tarp individų ir menų kūrimą.	Auditorijos plėtra apibrėžia kaip didesnės auditorijos kūrimą derinant reklamą, viešumą, rinkodarą, komunikaciją, švietimą ir informavimą.	Auditorijos plėtra apibrėžia kaip strateginį, dinamišką ir interaktyvų meno prieinamumo procesą.	„auditorijos pasiekiamumą“ ir „pasiekiamumo didinimą“ apibrėžia kaip kultūros įstaigų ir meno organizacijų pastangas suteikti gyventojams ir bendruomenėms daugiau galimybių kontaktuoti su menais.

1 lentelėje pateikti apibrėžimai, leidžia daryti prielaidą, jog auditorijos plėtra yra kūrybinis procesas, kuris verčia laviruoti tarp tokių sričių kaip rinkodara, menų kūrimas, reklama, švietimas, komunikacija, interaktyvumas,



bendruomeniškumas ir kuo didesnis kontaktas su menais, stengiantis pritraukti auditoriją, ją auginti, užmegzti naujus ryšius ir palaikyti jau esamus.

Anglijos menų taryba auditorijos plėtrą apibrėžia kaip veiklą, vykdomą specialiai, patenkinant jau esamas ir potencialios auditorijos poreikius, siekiant gerinti meno organizacijų nuolatinius ryšius su auditorija (Arts Council England, 2016). Tačiau Europos Komisija (2012) auditorijos ugdymą apibrėžė kaip: strateginį, dinamišką ir interaktyvų procesą, kuriuo menai tampa plačiai prieinami. Juo siekiama įtraukti asmenis ir bendruomenes į meną, mėgautis, dalyvauti ir vertinti meną įvairiomis kultūros įstaigoms šiandien prieinamomis priemonėmis – nuo skaitmeninių priemonių iki savanorystės, nuo bendro kūrimo iki partnerystės. Auditorijos plėtra dar gali būti vadinama „auditorijos kūrimu“ arba „kultūriniu dalyvavimu“, kai norima pabrėžti, jog procesas skatina ne tik lankytojų kiekio didėjimą, bet ir stiprina ryšį su jau esamais (Ayala, Cuenca, 2020). Galima teigti, jog auditorijos plėtrai apibūdinti nėra vienos sąvokos, ji turi jau anksčiau minėtas atšakas ir skirtinguose kontekstuose gali būti vartojamos skirtingos sampratos.

Kemp, Poole (2016), tyrinėdami mokslinę literatūrą, teigia, jog auditorijos plėtra apima novatoriškus būdus, kuriais meno ir kultūros organizacijos pritraukia esamą ir potencialią auditoriją ir tenkina jos poreikius. Autoriai pateikia RAND metodą, kuris nurodo kaip segmentuoti į vartojimą neįsitraukiančius asmenis ir teigia, kad kai kurie asmenys nėra linkę dalyvauti meno veikloje dėl savo kilmės ir pažiūrų. Šis modelis rodo, kad sprendimų priėmimo procesas dalyvaujant menuose apima tris etapus:

1. Pirmajame etape žmogų valdo suvokimo veiksniai, tai apima asmeninius įsitikinimus ir požiūrius, susijusias su dalyvavimu mene.

2. Antrajame etape žmogaus pasirinkimą veikia laiko, vietos ir kainos veiksniai. Kai asmenys tampa linkę dalyvauti, praktiniai veiksniai leidžia nustatyti, ar asmuo iš tikrųjų įsitraukia į meninės veiklos vartojimą.

3. Trečiajame etape asmenys dalyvauja meno renginyje ir dėl to gali koreguoti suvokimo veiksmus pagal savo patirtį (Kemp, Poole, 2016).

Be to, Kemp, Poole (2016) analizuodami auditorijos plėtros gerinimą, siekdami pagerinti pasiūlytą modelį, pateikia kitą – motyvacijos, gebėjimų ir galimybių modelį „MAO“ (angl. Motivation, Ability, Opportunity model), skirtą auditorijos plėtrai, nes šis metodas tiria auditorijos dalyvavimo kliūtis ir leidžia organizacijai numatyti galimą rinkodaros strategijų poveikį įvairiems rinkos segmentams. „MAO“ modelis teigia, kad vartotojai susiduria su kliūtimis imantis veiksmų, nes jiems trūksta motyvacijos, gebėjimų ir galimybių veikti arba tam tikro šių trijų dalykų derinio. Pagal minėtą modelį, žmonės yra motyvuoti palankiai elgtis veikloje (dalyvauti kultūroje, eiti į muziejų), kai įsitikina, kad bus pasitarnauta jų asmeniniams interesams.

Apibendrinant galima teigti, kad auditorijos plėtra neturi vieno konkretaus apibrėžimo, auditorijos plėtros suvokimas yra tiesiogiai priklausomas nuo konteksto ir kokių rezultatų yra siekiama. Auditorijos pritraukimą lemia daugelis aspektų, kurie neveikia po vieną, o dažniausiai veikia jų visuma.

Jurėnienė ir Peseckienė (2020) teigia, kad muziejai ir vizualiojo meno ekspertai neatlieka sistemingų auditorijos tyrimų, kurie padėtų suprasti lankytojų poreikius ir lūkesčius. Tik keli Lietuvos muziejai kartais atlieka plačius lankytojų tyrimus, tačiau dar nėra susiformavusios tradicijos tai daryti nuosekliai ir platesniu mastu.

2017 m. atlikta studija „Muziejų ir bibliotekų rinkodaros veiklos ekspertų studija“ atskleidė, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių muziejų bando tam tikra forma gauti grįžtamąjį ryšį iš lankytojų (Lietuvos kultūros taryba, 2017). Dalis muziejų atlieka tyrimus, bet matoma, kad jie nėra sistemingi, taigi negalima teigti, kad tyrimų metu gauta informacija yra naujausia ar atspindi lankytojų poreikius. Jurėnienė ir Peseckienė (2020) teigia, kad kultūros srities ekspertai sutinka prisitaikyti prie visuomenės pokyčių ir pritaria, jog naujosios technologijos keičia muziejaus ir publikos santykį, svarbiausias aspektas – kaip greitai muziejai sugebės suprasti šią tiesą ir sukurti naujas auditorijos pritraukimo strategijas.

Išanalizavus minėtų tyrimų duomenis matyti, kad kultūros srities ekspertai sutinka, kad svarbu atlikti auditorijos tyrimus, deja, tokių iniciatyvų yra labai mažai, o jei jos įgyvendinamos, joms trūksta sistemishumo. Taip pat matyti, kad informacija apie organizaciją ir jos renginius lankytojus pasiekia įvairiais kanalais, todėl galima daryti išvadą, kad rinkodarai ir komunikacijai nepakankamai orientuoti muziejai negalės pasiekti norimos auditorijos.

Daugelis kultūros sektoriaus tyrėjų analizuoja svarbiausius šiuolaikinių kultūros institucijų iššūkius ir akcentuoja jų misijos ir tapatybės svarbą bei poreikį plėsti auditoriją ir pritraukti naujų finansinių išteklių. Auganti konkurencija kultūros srityje ir būtinybė konkuruoti laisvalaikio veiklos rinkoje verčia prisitaikyti prie naujų sąlygų, permąstyti įstaigos struktūrą, būdus rengti parodas, pristatymus ir lydinčias programas bei paslaugas. Šiandien muziejai yra ypač orientuoti į auditoriją: eksponatai formuojami siekiant patenkinti specifinius tikslinės auditorijos poreikius; leidiniai kuriami konkreitiems auditorijos segmentams. Pavyzdžiui, JAV muziejinės veiklos sėkmė matuojama tokiais indeksais kaip muziejaus prieinamumas mažas pajamas turintiems asmenims, dėmesys švietimui ir įvairioms mažumų grupėms bei institucijos pareiga nuolat vertinti savo paslaugas. Naujas Vakarų meno institucijų požiūris rodo bandymus permąstyti savo santykis su visuomene, komunikacijos priemones, apžvelgti ugdymo sampratą ir reikšmę (Citvarienė, 2015). Tokio pasikeitimo požiūrio reikia ir Lietuvoje veikiančiuose muziejuose.

Siekdami modernaus muziejaus statuso, muziejai turi pradėti galvoti apie komunikaciją – esminį auditorijos ugdymo aspektą, pasitelkiant šiuolaikines technologijas. Moksliniuose straipsniuose minimas ir finansinis aspektas. Gelūnas, (2019) tvirtina, kad paprastai apie 90 procentų Lietuvos valstybinių muziejų biudžetų sudaro valstybinės lėšos. Vakarų šalyse šis procentas yra žymiai mažesnis ir svyruoja tarp 40 ir 60 procentų. Todėl posovietinių šalių muziejai dažnai dar nemoka derinti finansų pritraukimo su kultūros sklaida, nes jiems to daryti nereikia, kol pakanka valdžios paramos. Taigi matyti, kad visos kultūros organizacijos, įskaitant muziejus, pradeda konkuruoti su verslo įmonėmis ir negali pamiršti šio faktoriaus kurdami auditorijos plėtros strategijas.

Apibendrinant galima teigti, jog su auditorijos plėtros problemomis ir uždaviniais susiduriama ne tik visame pasaulyje, bet šie dalykai neaplenkia ir Lietuvos. Dažnai susiduriama su per mažu entuziazmu gilintis į auditoriją, o jeigu pastangos yra rodamos, jos dažnai nebūna didelio masto ir tokių tyrimų rezultatai nesuteikia svarių auditorijos plėtra gerinančių argumentų.

Remiantis Nacionaline vartotojų apklausa, jaunimo grupė yra nepakankamai atstovaujama muziejuose ir nauji mąstymo būdai bei muziejinės patirties organizavimas yra svarbus žingsnis, jei muziejai nori pritraukti jaunimą. Tai iššūkis kurti naujus projektus ir veiklas, kurios apjungtų pagrindinius patirties elementus ir kartu suteiktų socialinio bendravimo ir neformalaus mokymosi galimybes. Kaip ir bet kuri kita amžiaus grupė, jaunimas toli gražu nėra vienybės grupė, o jų motyvacija apsilankyti muziejuje yra su asmens tapatybe susijusių poreikių ir interesų sintezė (Vistisen, Jensen, 2012).

Muziejų bandymai pritraukti jauną auditoriją atkreipia vis didesnę tiek mokslinės, tiek profesinės literatūros dėmesį. Tačiau vis dar mažai žinoma apie veiksnius, kurie padėtų paveikti jaunų žmonių norą lankytis muziejuose. Manna, Palumbo (2018) atliktame tyrime išskiria dvejopas galimybes pritraukti jaunimo segmentą. Vienas iš būdų – nusistatyti strateginių veiksmų, organizacinių ir valdymo veiksmų rinkinį (ar jį atnaujinti), kuris galėtų tapti veiksmingu įrankiu, siekiant padidinti muziejų patrauklumą jaunimui. Antrasis būdas – muziejai turėtų atrasti specialų auditorijos poreikį, kurį patenkinus, sėkmingai ištrauktų jaunimo segmentas. Manna, Palumbo (2018) teigia, jog maži muziejai daugiausiai remiasi internetinėmis svetainėmis, socialinėmis medijomis, skaitmeninėmis priemonėmis, siekdami padidinti savo patrauklumą jauniems lankytojams. Virtuali erdvė yra labai svarbi didinant muziejų žinomumą ir siekiant užmegzti stiprų tiesioginį ryšį su jaunimu. Populiarėjant išmaniesiems telefonams ir planšetiniams kompiuteriams informacinių ir ryšių technologijų vartojimas visame pasaulyje labai išaugo, todėl muziejų skaitmenizavimas gali tapti patraukliu jaunajai auditorijai. Skaitmeninių priemonių ir socialinių tinklų naudojimas atveria kelią asmeniui ir interaktyviam muziejų ir jaunųjų lankytojų dialogui, taip skatinant pastarųjų ištraukimą (Ayala, Cuenca, 2020). Be skaitmeninių priemonių, kurios teigiamai veikia mažų muziejų gebėjimą pritraukti jauną auditoriją, pabrėžiama būtinybė nedelsiant ir asmeniškai bendrauti su jaunimu, siekiant pagerinti lankymosi patirtį. Manna, Palumbo (2018) tyrime nustatyta, kad skaitmeninės technologijos ir socialinių tinklų paslaugos yra pagrindiniai ir aktualūs, jaunimo dėmesį atkreipiantys įrankiai muziejų auditorijoje. Visų pirma, socialiniai tinklai įgalina draugišką muziejų ir jaunimo sąveiką, o tai savo ruožtu veda prie jų tarpusavio santykių užmezgimo. Muziejų dalyvavimas vietiniame kultūros įstaigų tinkle ir ištraukimas į kultūros akcijas, skirtas vietos kultūros paveldui pažinti, yra teigiamai susijęs su jaunimo ištraukimu.

Dideli muziejai turi keletą išskirtinių atributų, kurie žavi ir pritraukia jaunimą. Manna, Palumbo (2018) teigia, jog muziejai, kurie nuomoja savo erdves ir (arba) patalpas kultūros paveldo propagavimo ir saugojimo iniciatyvoms priimti, labiau pritraukia jauną auditoriją. Ši išvada pabrėžia renginių muziejuose, kaip strateginių lankytojų traukos objektų, svarbą. Autoriai taip pat pažymi, jog erdvės, skirtos pagerinti lankymosi patirtį per bendravimą ir galimybes atsipalaiduoti, pavyzdžiui, restoranai ir kavinės, įvardinamos kaip reikšmingas veiksnys, darantis įtaką jaunųjų lankytojų buvimui dideliuose muziejuose. Tai rodo, kad nauji kultūros patyrimo būdai žavi jaunimą, o tai lemia naujus iššūkius muziejams.

Muziejai, be pagrindinių mokymosi, edukacijos ir pažinimo programų, naudoja specialius renginius, skirtus pritraukti naujus lankytojus bei paskatinti pakartotinius apsilankymus. Jie taip pat gali būti naudojami kaip priemonė paskatinti auditoriją ištraukti į kitą muziejaus patirtį, pavyzdžiui, specialias mokamas parodas, kitus renginius ar veiklas. Renginio tematika yra esminis kūrybinio dizaino veiksnys, kuris padeda įtraukti auditoriją ir sukurti įsimintiną įspūdį. Iniciatyvos, tokios kaip „Muziejai naktis“, prasidėjo 2002 m., kai Paryžiuje surengtas pirmasis „Nuit Blanche“ renginys, siekiant pritraukti jauną auditoriją, skatinant kultūros organizacijas po darbo valandų atverti duris ir bendrauti su įvairiomis auditorijomis (Muziejų asociacija, 2012).

Taigi, šiandienos kultūros organizacijų pagrindinis tikslas yra auditorijos ugdymas, o muziejai kuria strategijas ir sistemas, kad suprastų ir sudomintų įvairias auditorijas, kurių kiekviena turi įvairių bendrų savybių. Naujos auditorijos įtraukimas yra labai svarbus būsimai muziejų sėkmei, nes jie siekia įrodyti savo aktualumą, didėję konkurencijai. Viena iš tokių naujų auditorijų, kurią siekia pritraukti muziejai, yra jaunimo auditorija. Tačiau tam reikia ją gerai pažinti atliekant sisteminius tyrimus ir pasiūlyti jaunimo poreikius atitinkančių sprendimų, susijusių su komunikacija, renginių turiniu, muziejų veiklos skaitmenizacija bei renginių laiku.

### **Kauno miesto muziejaus galimybių pritraukti jaunimo auditoriją tyrimo rezultatai**

Kauno miesto muziejus (KMM) lankytojams duris muziejus atvėrė 2008 m. vasario 15 d., pristatydamas ekspoziciją „Kaunas laiko ženkluose: nuo ištakų iki 1940 metų“, skirtą Kauno savivaldos 600-osioms metinėms. Šis muziejus veikia iki šios dienos, savo veiklą išplėtęs penkiuose skyriuose. Muziejaus misija – „istorijų erdvė Kaunui, įkvepianti pažinti, patirti ir ištraukti“; vizija 2032 – „atradimais pulsuojantis muziejus: traukiantis atrasti, visada gyvas, sektinas modelis“. Kauno miesto muziejus susiduria su jaunimo auditorijos pritraukimo problema, todėl buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti, kaip KMM galėtų į savo organizuojamus renginius pritraukti jaunimo segmentą.

Tyrimo tikslui pasiekti atliktas kiekybinis tyrimas apklausos raštu metodu.

Tyrimo populiacija – Kauno miesto ir Kauno rajono gyventojai, patenkantys į jaunimo (18-29 metų) amžiaus kategoriją. Ši populiacija pasirinkta, nes tai yra tikslinė auditorija, kurią siekia pritraukti KMM.

Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis internetine imties skaičiuokle <http://www.apklausa.lt/imtiedydis> su 5 proc. paklaida. Apskaičiuota tyrimo imtis – 384 respondentai. Apklausa buvo vykdoma 2022 balandžio 4 – balandžio 30 dienomis platinant nuorodą į apklausos anketą socialiniuose tinkluose bei kitomis skaitmeninėmis

komunikacijos priemonėmis. Toks apklausos būdas pasirinktas atsižvelgus į galimybes greitai ir lengvai pasiekti tikslingą auditoriją. Be to, kaip parodė teorinės literatūros analizė, jaunimas daugiausiai laisvalaikio praleidžia naršydami internete ar socialiniuose tinkluose, todėl tai dar labiau pagrindžia tokį kiekybinio tyrimo klausimyno platinimo būdą. Tyrimo metu gauti 393 respondentų atsakymai, todėl galima teigti, jog tyrimo imtis reprezentatyvi ir atspindi populiacijos nuomonę 95 proc. patikimumu.

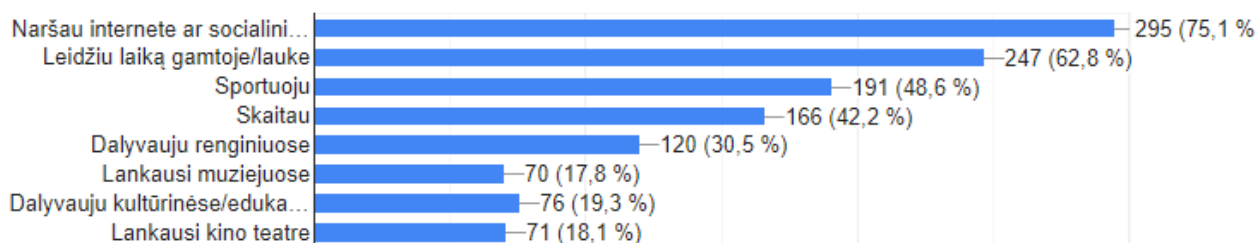
Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos ir konfidencialumo principų – visi anketos atsakymai išliko anonimiški, anketoje neatskleidžiami vardai, pavardės, el. paštai, IP adresai ar kita informacija, kuri leistų identifikuoti užpildžiusį anketą žmogų. Tyrime dalyvavę dalyviai, tyrimo apraše buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir anonimiškumo užtikrinimą, bei rezultatų panaudojimo tikslus.

Anketos klausimai buvo sudaryti remiantis teorinėje tyrimo dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra. Anketoje iš viso buvo pateikta 18 klausimų, skirtų išsiaiškinti KMM galimybes pritraukti jaunimo auditoriją į muziejaus organizuojamus renginius.

Toliau pateikiami ir analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

Į anketos klausimus atsakė 53 proc. moterų ir 47 proc. vyrų, taigi respondentų pasiskirstymas pagal lytį – tolygus. Didžioji dalis respondentų buvo 22-25 metų amžiaus (43 proc.), taip pat 26-29 metų amžiaus (31 proc.), todėl tyrimo rezultatai daugiausiai atspindi šių amžiaus grupių respondentų nuomonę. Respondentų taip pat buvo teirautasi, kiek laisvo laiko per dieną jie turi. Net 65 proc. į anketos klausimus atsakiusių teigia, kad turi daugiau kaip 4 valandas laisvo laiko per dieną, todėl manytina, kad bent dalį šio laiko respondantai galėtų praleisti KMM.

Ketvirtu anketos klausimu buvo prašoma nurodyti, kaip jaunimas dažniausiai leidžia savo laisvą laiką, siekiant išsiaiškinti, su kuo KMM konkuruoja dėl tiriamos auditorijos laisvalaikio (respondantai galėjo pasirinkti daugiau negu 1 atsakymo variantą) (žr. 1 pav.).

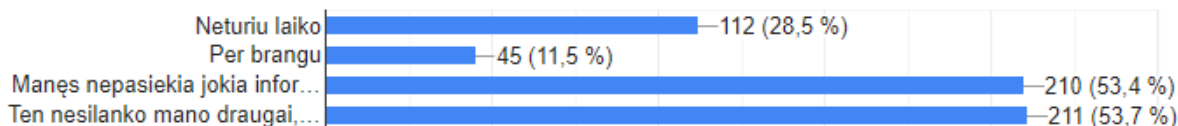


1 pav. Respondentų atsakymai, kaip jie leidžia laisvą laiką

Iš 1 paveikslą matyti, kad respondantai dažniausiai naršo internete ir socialiniuose tinkluose (75 proc.), leidžia laiką gamtoje (63 proc.), sportuoja ar skaito (atitinkamai 49 proc. ir 42 proc.). Renginiuose dalyvauja 31 proc. respondentų, kultūrinėse, edukacinėse veiklose dalyvauja 19 proc. respondentų, kino teatre lankosi 18 proc. atsakiusių į anketos klausimus, na, o muziejuose lankosi mažiausiai – tik 18 proc. respondentų. Galima daryti išvadą, kad Kauno miesto ir rajono jaunimas pirmenybę teikia internetui ir aktyviam laisvalaikiui negu renginiams, kultūrinėms veikloms ar lankymuisi muziejuose.

Toliau respondentų buvo teiraujama, kada jie paskutinį kartą lankėsi muziejuje. Atsakymai parodė, jog 38 proc. apklaustųjų lankėsi muziejuje prieš metus, o 36 proc. lankėsi prieš pusę metų. Vos 15 proc. respondentų pažymėjo, jog lankėsi muziejuje prieš mėnesį ir tik 6,5 proc. – prieš savaitę. Likusieji 5 proc. skiltyje „kita“ įrašė, jog lankėsi muziejuje seniau negu prieš metus arba net neatsimena, jog būtų buvę muziejuje. Paklausti, kokiuose muziejuose yra buvę, respondantai daugiausiai pažymėjo Vytauto Didžiojo Karo muziejų (51 proc.) ir Nacionalinį M. K. Čiurlionio muziejų (52 proc.). Jog lankėsi Kauno miesto muziejuje nurodė apie ketvirtadalis apklaustųjų (26 proc.).

Toliau tyrimo dalyvių teirautasi, kokios yra priežastys, lemiančios tokį mažą muziejų lankomumą. Respondentų atsakymai pateikti 2 paveiksle.

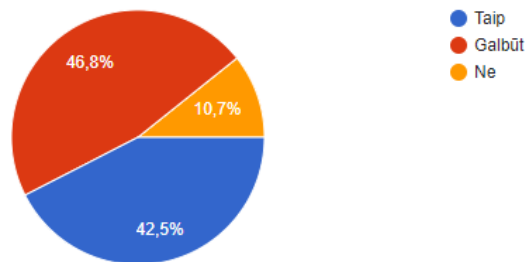


2 pav. Respondentų atsakymai, kodėl nesilanko muziejuje dažniau

Iš 2 paveikslą duomenų matyti, kad pagrindiniai veiksniai, dėl ko jaunimas nesilanko muziejuose yra tai, jog jų nepasiekia informacija apie muziejų vykdomus renginius (53 proc.), taip pat 54 proc. respondentų atsakė, jog ten nesilanko draugai, todėl nesilanko ir jie. 29 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog neturi laiko, ir mažiausiai, 12 proc., pažymėjo, jog apsilankymai muziejuose kainuoja per brangiai. Skiltyje „kita“ pažymėtos priežastys buvo, kad muziejuje neįdomu (pažymėjo ~4 proc. respondentų), kad niekada nepagalvojo apie apsilankymą muziejuje, kaip apie alternatyvą laisvalaikiui, bei dėl to, kad parodos ar ekspozicijos atnaujinamos retai.

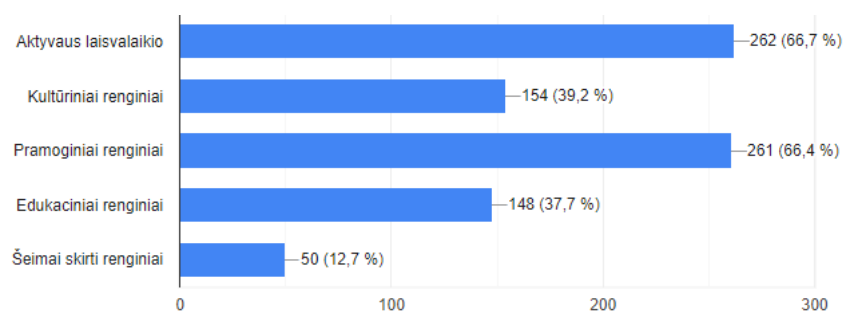
Nors 12 proc. respondentų paminėjo, jog didelė bilieto kaina yra viena iš priežasčių, kodėl jie nesilanko muziejuose, tyrimo dalyvių buvo teiraujama, ar jie mano, jog mokami renginiai yra kokybiškesni už nemokamus (žr. 3 pav.). Netikėta, tačiau rezultatai parodė, kad jaunimas labiau pasitiki mokamais renginiais, nei nemokamais. Net 43 proc.

apklaustųjų nurodė, jog mokami renginiai jiems atrodo kokybiškesni už nemokamus, o 47 proc. pasisakė, jog galbūt mokamas renginys jiems atrodo patrauklesnis už nemokamą. Ir vos 11 proc. apklaustųjų nepritarė šiam teiginiui.



**3 pav. Respondentų nuomonė, ar mokami renginiai yra kokybiškesni už nemokamus**

Respondentų taip pat buvo teirujamasi, kokio pobūdžio renginiai jiems patinka (galėjo rinktis kelis atsakymo variantus). Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokio pobūdžio renginius organizuojamas KMM gali tikėtis didesnės jaunimo auditorijos. Respondentų atsakymai pateikti 4 paveiksle.



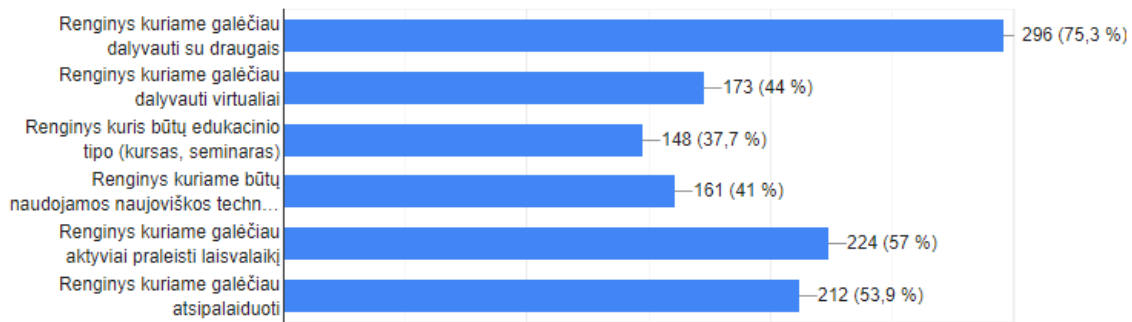
**4 pav. Respondentų atsakymai, kokie renginiai jiems patinka**

Iš respondentų atsakymų matyti, kad jie mieliau renka aktyvaus laisvalaikio (67 proc.) bei pramoginius (66 proc.) renginius, kiek mažiau domisi kultūriniais (39 proc.) ir edukaciniais renginiais (38 proc.) ir mažiausiai respondentų (13 proc.) kaip patinkančius įvardino renginius šeimai. Taigi, KMM turėtų apsvarstyti, kaip į savo organizuojamas veiklas įtraukti daugiau aktyvaus laisvalaikio ir pramoginių elementų, o taip pat edukacinių aspektų ir veiklų.

Sekančiu klausimu buvo tiriama, ar respondentus, tai yra Kauno miesto ir rajono jaunimą, pasiekia informacija apie KMM ir jame vykstančius renginius. Tik 28 proc. respondentų pažymėjo, jog gauna informaciją apie KMM ir jame vykstančius renginius, likę 72 proc. apklaustųjų teigė, kad informacijos apie KMM ir jo veiklą negauna. Atliekant teorinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad informacijos sklaida, efektyvi komunikacija ir reklama yra labai svarbūs aspektai, siekiant pritraukti ir išlaikyti norimą lankytojų auditoriją. Todėl KMM turėtų peržiūrėti ir efektyvinti informacijos sklaidos strategiją, norėdami pritraukti jaunimo auditoriją.

Pasiteiravus, kaip norėtų (arba kaip būtų patogų) gauti informaciją apie KMM, respondentai įvardino tokius būdus: jaunimui patogiausias būdas gauti informaciją apie renginius ir palaikyti kontaktą su Kauno miesto muziejumi būtų per muziejaus mobiliąją programėlę, taip teigė net 70 proc. apklaustųjų; 49 proc. pažymėjo, jog būtų linkę prenumeruoti Kauno miesto muziejaus naujienlaiškį ir pranešimus gauti elektroniniu paštu, taip pat 36 proc. respondentų pasisakė, jog sektų Kauno miesto muziejaus socialinių tinklų anketas, bei 17 proc. apklaustųjų atsakė, jog norėtų gauti pasiūlymus SMS žinute. Taigi, KMM norėdamas efektyviai vykdyti savo veiklos sklaidą ir taip didinti bei išlaikyti jaunimo auditoriją, galėtų apsvarstyti tokius komunikavimo su jaunimu būdus kaip mobiliąją aplikaciją ar naujienlaiškiai. Teorinių šaltinių analizė parodė, kad jaunimas mėgsta technologijas ir tradiciniai kultūros organizacijų bendravimo būdai su jaunimu ne visada pasiteisina, ką patvirtina ir atlikto tyrimo rezultatai. Taip pat matyti, kad KMM turėtų didinti socialinių tinklų paskyrų sekėjų skaičių, nes tai paprastas ir palyginti pigus būdas komunikuoti su norima auditorija. Socialinių paskyrų sekėjų skaičius gali didėti socialiniuose tinkluose kuriant įdomų, jaunimui patrauklų turinį, kuriuo būtų dalinamasi, organizuojant konkursus bei kitomis priemonėmis.

Tolesnis klausimas buvo orientuotas į lankytojo patirtį, siekiama išsiaiškinti, ko nori lankytojas, kad būtų galima KMM organizuoti į lankytojų poreikius orientuotus renginius (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų atsakymai, kokiuose KMM renginiuose jie dalyvautų

Galima apibendrinti, kad tyrimo dalyviams patraukliausi būtų KMM renginiai, kuriuose jie galėtų dalyvauti su draugais, bendrauti, socializuotis (75 proc.), taip pat aktyvaus laisvalaikio renginiai (57 proc.), todėl KMM kyla iššūkis, kaip suderinti kultūrą ir aktyvų laisvalaikį, renginiai, kuriuose galima atsipalaiduoti (54 proc.), taip pat virtualūs renginiai (44 proc.). Visi pateikti atsakymai į šį klausimą įrodo, jog jaunimui reikia erdvės, kurioje jie galėtų būti su draugais. Atsakymai parodo, jog svarbu sieti renginių, organizacijos veiklą su virtualia erdve, inovacijomis bei technologijomis, rengti interaktyvias parodas, renginius, kuriuose jaunimas galėtų atsipalaiduoti ir aktyviai praleisti laisvalaikį. Labiausiai išryškėjęs atsakymas, parodantis reikalingiausią ir esminį sprendimą, kurį turėtų priimti Kauno miesto muziejus – erdvė leisti laiką su draugais.

### Išvados

1. Auditorijos plėtra gali būti apibūdinama kaip požiūris į naujų auditorijų pasiekimą ir išlaikymą pasitelkiant rinkodarą, komunikaciją, meninį švietimą ir bendradarbiavimą, remiantis lankytojų ir ne lankytojų tyrimais. Auditorijos plėtra yra kūrybinis procesas, kuris verčia laviruoti tarp tokių sričių kaip reklama, švietimas, komunikacija, interaktyvumas, bendruomeniškumas. Siekiant pritraukti ir išlaikyti auditoriją, reikia ją pažinti, tačiau muziejų auditorijos tyrimai, padedantys pažinti lankytojų norus ir lūkesčius, Lietuvoje nėra atliekami sistemingai. Norint didinti muziejų auditoriją, pritraukiant jaunimo segmentą taip pat labai svarbu efektyvi komunikacija, technologijos, veiklų skaitmenizacija.

2. Atlikus empirinį tyrimą išsiaiškinta, kad jaunimas pirmenybę teikia internetui ir aktyviam laisvalaikiui negu renginiams, kultūrinėms veikloms ar lankymuisi muziejuje. Pagrindinės nesilankymo muziejuose priežastys: per mažai informacijos apie muziejų vykdomus renginius, ten nesilanko draugai, laiko trūkumas ir per didelė bilieto kaina. Respondentai renkasi aktyvaus laisvalaikio bei pramoginius renginius, kiek mažiau domisi kultūriniais ir edukaciniais renginiais. Taigi, KMM turėtų apsvarstyti, kaip į savo organizuojamas veiklas įtraukti daugiau aktyvaus laisvalaikio ir pramoginių elementų, o taip pat edukacinių aspektų ir veiklų. Apklaustieji teigė, kad informacijos apie KMM ir jo veiklą negauna. Todėl KMM turėtų peržiūrėti ir efektyvinti informacijos sklaidos strategiją, norėdami pritraukti jaunimo auditoriją. KMM norėdamas efektyviai vykdyti savo veiklos sklaidą ir taip didinti bei išlaikyti jaunimo auditoriją, galėtų apsvarstyti tokius komunikavimo su jaunimu būdus kaip mobiliąją aplikaciją ar naujienlaiškiai. Taip pat matyti, kad KMM turėtų didinti socialinių tinklų paskyrų sekėjų skaičių, nes tai paprastas ir palyginti pigus būdas komunikuoti su norma auditorija. Taip pat išsiaiškinta, kad tyrimo dalyviams patraukliausi būtų KMM renginiai, kuriuose jie galėtų dalyvauti su draugais, bendrauti, socializuotis, taip pat aktyvaus laisvalaikio renginiai, renginiai, kuriuose galima atsipalaiduoti, taip pat virtualūs renginiai, todėl KMM kyla iššūkis, kaip suderinti kultūrą ir aktyvų laisvalaikį, kaip į veiklas įtraukti skaitmeninių ir virtualių elementų.

### Literatūra

1. Ayala, M., Cuenca, J. (2020). Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organizations: a Systematic Literature review. *Museum Management and Curatorship*, 35(3), 306–327. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1698312>
2. Anglijos Menų Tarybos oficialus tinklapis. <https://www.artscouncil.org.uk/>
3. Chung, F.M.Y. (2021). Developing Audiences Through Outreach and Education in the Major Performing Arts Institutions of Hong Kong: Towards a Conceptual Framework. *Fudan J. Hum. Soc. Sci.* 14, 345–366. <https://doi.org/10.1007/s40647-021-00326-6>
4. Citvarienė, D. (2015). Auditorijų plėtra meno institucijų meno institucijų lauke. Lietuvos galerijų atvejai. Kolektyvinė monografija. Kaunas. p.199-241
5. Easson, H., Leask A. (2020). After-hours events at the National Museum of Scotland: a product for attracting, engaging and retaining new museum audiences?, *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1625875>
6. Gelūnas, A. (2019). Pradedančiojo muziejūninko pasvarstymai muziejų ateities tema. Lietuvos muziejai 2019'4. <http://docplayer.lt/180388586-Issn-lietuvos-muziejai.html>
7. Jurėnienė, V., Peseckienė, D. (2020). Art gallery Visitors Motivations, *Informacijos mokslai*, Vol. 89, p. 18 -35. [https://www.researchgate.net/publication/341943588\\_Art\\_Gallery\\_Visitors'\\_Motivations#:~:text=Consumers%20motivation%20to%20visit%20an,environment%2C%20and%20the%20personnel's%20communication.](https://www.researchgate.net/publication/341943588_Art_Gallery_Visitors'_Motivations#:~:text=Consumers%20motivation%20to%20visit%20an,environment%2C%20and%20the%20personnel's%20communication.)
8. Kemp, E., Poole, S. M. (2016). Arts Audiences: Establishing a Gateway to Audience Development and Engagement, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 46:2, 53-62. <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0045-3>

9. Lietuvos Kultūros Taryba (LCC). (2017). Marketing Activity Expert Study of The Minister of Culture of the Republic of Lithuania's Area (Museums and Libraries). <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2018/06/2.-Ekspertinio-tyrimo->
10. Lietuvos muziejų asociacijos oficialus interneto puslapis. <https://museums.lt/>
11. Manna, Palumbo, (2018). What makes a museum attractive to young people? Evidence from Italy. The international journal of tourism research, 2018-07, Vol.20 (4). <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=65db5063-0c7a-448b-bc13-0e473be12e8b%40redis>
12. Vistisen, P., Jensen, T. (2012). Transforming learning and visitor participation as a basis for developing new business opportunities in an outlying municipality: - case study of Hjørring Municipality and Børglum Monastery, Denmark. In E. Kristiansen (Ed.), The Transformative Museum: Proceedings (pp. 164-175). Danish Research Center on Education and Advanced Media Materials Institute for Literature, Culture and Media Studies University of Southern Denmark. [https://vbn.aau.dk/ws/files/66664544/The\\_Transformative\\_Museum\\_Proceeding.pdf#page=186](https://vbn.aau.dk/ws/files/66664544/The_Transformative_Museum_Proceeding.pdf#page=186)

## **AUDIENCE DEVELOPMENT OF KAUNAS CITY MUSEUM EVENTS CONSIDERING THE NEEDS OF YOUTH**

For cultural organizations, the relationship with the consumer is particularly important because it maintains long-term relationship that can lead to positive mutual benefits. Equally important activities in cultural organizations are the search for and attraction of a new audience, and the segmentation of the audience in search of ways to expand audience boundaries.

More and more different types of cultural and artistic organizations (including museums) face the problem of attracting youth audiences. Therefore, the first part of the article theoretically examines what is the development of the audience, what are the possibilities of reaching the youth audience for museums. The second part of the article presents and analyzes the results of the conducted empirical research. The aim of the research was to find out how Kaunas City Museum should improve its activities in order to reach and attract the youth audience of Kaunas city and district.

# GASTRONOMINIO TURIZMO PLĖTOJIMO GALIMYBĖS ŽEMAITIJOJE

*Laura Navickaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiame straipsnyje aiškinama gastrominio turizmo dar kitaip vadinamo kulinariu turizmu samprata, gastrominio turisto charakteristika ir esama dabartinė šios turizmo srities situacija Lietuvoje. Siekiant išsiaiškinti, kokios galėtų būti gastrominio turizmo plėtojimo galimybės Žemaitijos etnografiniame regione, buvo atlikta internetinė apklausa, analizuojanti kokios yra Lietuvoje keliaujančių žmonių patirtys, pagrindiniai keliavimo motyvai bei ko trūksta šioje srityje, ką būtų galima tobulinti. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad Lietuvos žmonės yra linkę keliauti dažniausiai poilsiniais ir pažintiniais tikslais, dauguma kelionių metu renkasi vietinės virtuvės restoranus ir kavines, dauguma yra ragavę žemaitiškų patiekalų, tačiau mažai žino apie maisto edukacines veiklas Žemaitijoje, taip pat respondentai pateikė nuomonę ir ko trūksta šioje srityje. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę buvo suformuluoti pasiūlymai, kaip būtų galima plėtoti gastrominį turizmą Žemaitijoje.

Raktiniai žodžiai: gastrominis turizmas, maistas, plėtojimo galimybės, Žemaitija.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Gastrominis turizmas yra sparčiai populiarėjanti nišinio turizmo rūšis, pereinanti į atskirą turizmo rūšį. Gastrominis turizmas yra priskiriamas pažintiniam turizmui, kultūrinio turizmo grupei. Tokios su kultūra susijusios kelionės šiomis dienomis vis labiau pritraukia žmonių dėmesį, kadangi jų metu galima pažinti, išmokti bei geriau suprasti tam tikros vietos kultūrą, papročius ir skiriamuosius bruožus. Pažintinis turizmas, šiuo atveju gastrominis turizmas, padeda turistui susipažinti su lankomos šalies ypatingumu per populiariausius vietovės patiekalus ir gėrimus, leidžia įsigilinti į kultūrą per regiono virtuvę – maistą, jo skonį, bei gaminimo ypatybes. Be to, maistas yra vienas iš svarbiausių žmogaus poreikių, kurie yra reikalingi asmens išgyvenimui. Kaip teigia Lu ir Hu (2021) gastrominis turizmas, kaip specialių interesų turizmo dalis, pamažu tapo pirmuoju žmonių pasirinkimu keliauti. XXI amžiaus žmonės keliaudami nori nebe tik pamatyti žymias, išpūdingas ir istoriškai įdomias lankytinas vietas, patirti nuotykius ir pramogas, užsiimti aktyvia veikla, tačiau ir gauti svarbios patirties bandydami įsitraukti į lankomos vietos kultūrą. Bandydami įsigilinti į turistinės vietos gyvenimą, turistai kaip vieną iš svarbiausių punktų laiko maisto ragavimą, per kurį galima daug sužinoti apie šios kultūros gyventojų buitį ir istoriją. Pastebima, kad pasaulyje gastrominis turizmas turi vis didesnę reikšmę, nes keliaudami žmonės siekia ne tik pamatyti kultūrinius objektus, bet ir įgauti patirtį kelionės metu, išgyvenant tam tikras emocijas kitos kultūros pagalba, dėl to yra aktualu išanalizuoti esamas ir galimas gastrominio turizmo plėtojimo galimybes Žemaitijos regione.

**Darbo tikslas** – nustatyti gastrominio turizmo plėtojimo galimybes Žemaitijoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti gastrominio turizmo sampratą ir šios srities turisto charakteristiką.
2. Atlikti anketinės apklausos analizę.
3. Pateikti pasiūlymų gastrominio turizmo plėtrai Žemaitijoje.

**Darbo objektas** – gastrominis turizmas Žemaitijoje.

**Darbo metodai:** literatūros ir informacinių šaltinių analizė, anketinė apklausa.

## Gastrominio turizmo samprata

Maistas yra vienas iš pagrindinių žmogaus fiziologinių poreikių išgyvenimui. Pastaruosius keletą metų galima pastebėti, kad keliautojų nuomonę apie vietas vis dažniau formuoja kvapai ir sužavėję skoniai paragauti tam tikrose šalyse iš vietinių virtuvių. Gastrominio turizmo tikslas yra suteikti keliautojams patirtis, kurios būtų susijusios su maistu – suteikti maitinimo paslaugas kavinėse ar restoranuose, maisto festivaliuose ar renginiuose, mokymuose (edukacinių programų metu), taip pat lankytinose vietose. Ši turizmo rūšis gali būti vadinama gastrominiu turizmu, kulinariu turizmu, maisto turizmu, maisto ir gėrimų turizmu, gurmanų turizmu, tautinio paveldo kulinariu turizmu, dar atskirai kaip sritys gali būti vyno turizmas ir alaus turizmas.

Viena iš kultūrinio turizmo rūšių yra gastrominis turizmas, kitaip dar vadinamas kulinariu arba maisto turizmu. Gastrominio turizmo sąvoką daugelis autorių apibūdina gana panašiai. Viena pirmųjų pasiūlyusių kulinariu turizmo sąvoką buvo Long (2004), kuri teigė, jog kulinariu turizmas yra veikla, susijusi su maisto pažinimu skirtingose vietovėse, kuomet žmonės išbando jiems dar svetimą, naują maistą, tam, kad labiau susipažintų su kultūromis ir jų gyvenimo būdu. Jos manymu, toks būdas leidžia žmogui palikti savo rutiną nuošalyje ir patirti naujų potyrių būtent per maistą, jo ragavimą bei gaminimą. Kaip teigia kiti autoriai Gheorghel, Tudorache ir Nistoreanu (2014) gastrominis turizmas – tai nišinės kelionės, kuriose stengiamasi pasiekti tobulą pusiausvyrą tarp naudingo ir malonaus užsiėmimo, tarp kasdinių maisto poreikių ir kulinarių potyrių, galinčių teigiamai paveikti turistus. Dar kiti autoriai Ellis ir kt. (2018), teigia, kad maisto turizmas yra terpė, per kurią turistai bendrauja ir supranta bendruomenių kultūrinę antropologiją bei lankomą vietą.

Pasak Georgevich (2018), kai žmonės vis labiau suvokia visame pasaulyje siūlomus kulinarius pasirinkimus, jie nori keliauti didelius atstumus, kad gautų naujų įspūdžių. Tokiems žmonėms svarbiausias tikslas yra susipažinti su

neragautais skoniais nesvarbu kokia kaina. Milwood ir Crick (2021), pateiktame straipsnyje teigiama, kad kulinarinis turizmas yra patirtis per su maistu susijusią veiklą, kuri palengvina kelionės vietos ir jos žmonių kultūrinį mokymąsi, žinių perdavimą vieni kitiems. Pasak Everett (2016) kulinarinis turizmas – tai bet kokia turizmo patirtis, kurios metu sužinoma apie vietinius kulinarius išteklius, jie yra vertinami arba vartojami. Kulinarinio-gastronominio turizmo sampratų įvairovė pateikiama žemiau esančioje lentelėje (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Kulinarinio/gastronominio turizmo sampratų apibrėžimai** (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Sąvokos apibrėžimas
Long (2004)	kulinarinis turizmas yra veikla, susijusi su maisto pažinimu skirtingose vietovėse, kuomet žmonės išbando jiems dar svetimą, naują maistą, tam, kad labiau susipažintų su kultūromis ir jų gyvenimo būdu.
Gheorghe, Tudorache ir Nistoreanu (2014)	gastronominis turizmas – tai nišinės kelionės, kuriose stengiamasi pasiekti tobulą pusiausvyrą tarp naudingo ir malonaus užsiėmimo, tarp kasdienių maisto poreikių ir kulinariųjų potyrių, galinčių teigiamai paveikti turistus.
Ščiiglienė (2014)	gastronomijos ir vynininkystės turizmas yra labai vientisa kultūrinio turizmo sritis, sietina su pagrindinių turistų poreikių tenkinimu, kurio metu įsivrauja natūralumo ir egzotikos poreikis, dažnas turistai mieliau renkasi vietas, kurioje vieši, nacionalinės virtuvės produktus, o ne didžiųjų gamintojų, šefų žinomas ir lankomas vietas.
Everett (2016)	kulinarinis turizmas – tai bet kokia turizmo patirtis, kurios metu sužinoma apie vietinius kulinarius išteklius, jie yra vertinami arba vartojami.
Ellis ir kt. (2018)	maisto turizmas yra terpė, per kurią turistai bendrauja ir supranta bendruomenių kultūrinę antropologiją bei lankomą vietą.
Milwood ir Crick (2021)	kulinarinis turizmas yra patirtis per su maistu susijusią veiklą, kuri palengvina kelionės vietos ir jos žmonių kultūrinį mokymąsi ir žinių perdavimą vieni kitiems.

Taigi, galima teigti, kad kulinarinis turizmas yra maisto bei gėrimų ragavimas kelionėje, stengiantis patirti naujų potyrių suradus naują skonį, pauosčius naują kvapą ar suvalgius/išgėrus dar neragauto produkto, taip pat tai yra maisto gaminimo mokymasis, degustavimas stengiantis susipažinti su lankomos vietos kultūros ypatybėmis per maistą.

### Gastronominio turistų charakteristika

Pirmiausia, gastronominis turistai – tai kulinarinės kelionės dalyvis, kulinarijos mėgėjas, keliautojas, besistengiantis paragauti lankomos vietovės skonius bei susipažinti su vietos maisto kultūra, jos istorija. Gastronominis turistai nėra sudominti tik pačio maisto ragavimu. Jam yra įdomu sužinoti ir kaip yra gaminamas pats patiekalas-produktas, kokia yra jo istorija ir pati kelionė iki patiekimo. Vienas iš pavyzdžių būtų vynu mėgėjai. Jie apsilanko vynuogių plantacijose, kur yra pasakojama apie vynu kelią, suteikiama galimybė patiems padėti nuimti vynuogių derlių, pasigaminti vynu, jo paragauti ir net nusipirkti.

Plačioje mokslinėje literatūroje nėra vientisos sąvokos, kuri apibrėžtų gastronominių-kulinariųjų turistų, tačiau yra pateikiami įvairūs jo bruožai. Kulinariniai turistai dar kitaip vadinami maisto mėgėjais, gastronomais. Besidomintys kulinarinio turizmo patirtimi, tokie turistai pasikliauja gastronomiais patarimais, ieškodami galimos kulinarinės veiklos įvairiose reklaminėse svetainėse.

Pasak Sio, Fraser ir Fredline (2021) svarbu yra išskirti tai, kad yra aiškus skirtumas tarp bendrų turistų ir gastronominių turistų. Šis skirtumas priklauso nuo ketinimų renkantis paskirties vietą, kuri yra pagrįsta arba įtakojama konkrečiai su maistu susijusia veikla. Įprasti turistai valgo maistą, kad patenkintų fiziologinius poreikius, ir nors kai kurie turistai gali būti suinteresuoti paragauti vietinės virtuvės patiekalų, su maistu susijusi veikla jiems nėra svarbiausias prioritetas. Tačiau gastronomijos turistus labai motyvuoja su maistu susijusi veikla. Jie stengiasi įsitraukti į tą maisto gaminimo procesą, domisi, kokia yra konkretaus maisto kilmė ir istorija.

Kaip teigia Crose ir Perri (2010) žmonės, kurie renkasi maisto ir vynu turizmą, jie:

- mėgaujasi maistu ir vynu, nori sužinoti daugiau apie gamybos metodus. Jie arba laiko save išsilavinusiais vartotojais, arba, jeigu ne, jie labai norėtų būti labiau išmanantys.
- yra atviri naujiems potyriams ir maistą mato kaip puikų būdą atrasti naujas ir skirtingas kultūras bei tapatybes (maistas tampa kultūrine išraiška ir meno kūrinium).
- yra išsilavinę ir gerai išmano kultūrą. Jie trokšta mokytis visą gyvenimą ir tam tikru atostogų momentu yra pasirengę skirti laiko edukacinei veiklai (lankydamiesi ūkiuose, ekskursijose su gidu, degustacijose ir kt.).
- yra nepriklausomi keliautojai, įpratę patys susitarti dėl kelionių. Dėl to jie nelabai nori naudotis kelionių organizatorių paslaugomis, net kai specializuojasi maisto ir vynu maršrutų organizavime.
- turi didelių lūkesčių lankomam regionui (atsižvelgiant į kokį išskirtinį skonį galima atrasti, kokios vietovės charakteristikos, grožis ir paslaugų kokybė).

Kiekvienas turistai yra keliaujantis gurmanas, nes bet koku atveju kelionėje jam teks ragauti lankomo krašto patiekalus. Kad ir užsakydamas tą patį maistą, kurį jis yra įpratęs valgyti savo gyvenvietėje, turistai gali likti nustebinti, nes lankomoje vietoje šio maisto gaminimas bus kitoks, o tai lems ir kitokį skonį, jo autentiškumą. Tai gali būti papildomos pridėtinės dalys, pati gaminimo specifika ar net pateikimo būdas.

Taigi, gastronominis turistai gali būti ir ne tik tas asmuo, kuris yra pasiryžęs keliauti norėdamas išragauti įvairius naujus skonius ir patirti kulinariines patirtis, bet ir paprastas keliautojas, kuris neturėjo jokių tikslų, bet atsitiktinai



paragavęs naujo maisto liko nustebintas ir nusprendė išbandyti dar kažką naujo, susidomėjo gastronomine veikla, maisto gaminių ypatumais. Gastronominiam turistui yra svarbu pavalgyti maistą, kuris yra skanus, unikalus, bei aukštos kokybės, tai pat jis nori susipažinti su kultūra per maistą, kelionės metu įsiliesti į vietos bendruomenės gyvenimą per jų kultūrinius aspektus, įsigyti naujų produktų, kurie nėra parduodami jo šalyje, įgauti naujos kulinarinės patirties ir patirti naujų skonių pojūčių.

### Gastronominis turizmo situacijos analizė Lietuvoje ir Žemaitijoje

Gastronominis turizmas Lietuvoje ėmė vystytis dar visai neseniai. Žinant, kad pasaulyje kulinarinio turizmo terminas sparčiau ėmė plėtotis 2001 metais, Lietuvoje tai tapo aktuolu tik įpusėjus pirmajam šio amžiaus dešimtmeciui. Kulinarinis turizmas Lietuvoje, palyginus su kitomis pasaulio šalimis, vystėsi kiek lėčiau, bet pastaraisiais metais pastebimas spartus augimas, šalis siekia pritraukti kulinarių turistų, kadangi susidomėjimas maistu ir su juo susijusiomis tradicijomis didėja. Keliautojai vis dažniau nori išbandyti naujus skonių derinius, rečiau matomus produktus ir mažai girdėtus patiekalus. Gastronominis turizmas itin populiarėja tiek Lietuvoje tiek pasaulyje, nes šiuolaikiniai turistai kelionių metu tikisi įgyti patirčių, o gastronominis turizmas jas garantuoja, kadangi ši turizmo sritis apima visus penkis žmogaus pojūčius: žmogus prie stalo matydamas patiekalą jaučia jo kvapą, vėliau skonį, grožisi kaip maistas sukomponuotas lėkštėje, gali jį paliesti, o norėdamas asmuo turi galimybę paprašyti ir išgirsti pasakojimą apie matomo patiekalo sudėtinę dalis arba istoriją iki pat atsiradimo ant stalo prieš jo akis.

Pastaraisiais metais Lietuva nemažai dėmesio pradėjo skirti vietų populiarinimui, kurios galėtų pritraukti gastronominius turistus. Tai nebūtinai buvo skirta užsienio turistams, susidomėjusiems Lietuvos kulinariu paveldu, tačiau ir patiems lietuviams, norintiems labiau pažinti savo šalies kulinariją, paragauti skirtingų ir išskirtinių skonių. Kiekvienais metais visoje šalyje didėja vietinių festivalių bei švenčių populiarumas. Nacionalinės turizmo skatinimo agentūros „Keliauk Lietuvoje“ duomenimis (2019), šalyje yra rengiami įvairūs maisto festivaliai pagal sezoniskumą (metų laikus). Pavyzdžiui, vasarą yra rengiamas Žagarės vyšnių festivalis, Mėlynių festivalis Šakiuose, rudenį yra rengiamas Žuvienės virimo čempionatas Šilutėje ir kt. Galima daryti išvadą, kad skirtingais metų laikais Lietuva tikrai turi ką pasiūlyti gastronominiams turistams, nuo festivalių iki gastronominių žemėlapių. Taip pat Lietuva jau 10 metų rengia renginį „Gastronomijos savaitė“, kurio metu yra įtraukiami įvairūs šalies restoranai, kavinės ir kitos įstaigos, kurios dalyvauja šioje iniciatyvoje ir kviečia žmones apsilankyti, paragauti įvairių patiekalų.

Per pastaruosius 3 metus Nacionalinė turizmo skatinimo agentūra „Keliauk Lietuvoje“ buvo sudariusi mažiausiai 3 žemėlapius, skirtus Lietuvos kulinariam turizmui pažinti. Žemėlapiuose buvo pažymėtos vietos, kuriose galima paragauti tam tikrų patiekalų. Agentūra „Keliauk Lietuvoje“ 2019 metais sudarė Gastroliavimo žemėlapi, kuriame buvo pavaizduoti įvairūs, išskirtiniai patiekalai ir vietos, kur jų galima paragauti. Patiekalų pavadinimus ir išsidėstymą galima matyti paveiksle, esančiame žemiau.



1 pav. Gastroliavimo po Lietuvą žemėlapis (Lithuania Travel puslapio nuotrauka)

Tai nebuvo regioninių patiekalų žemėlapis, tai labiau kaip vientisas pranešimas, parodantis, kurioje Lietuvos vietoje galima paragauti tokio ar tokio patiekalo, kuris yra išskirtinio skonio ir daugiau niekur kitur jo negalima įsigyti ir paragauti. Žemėlapyje yra pažymėta daugiau nei 20 patiekalų, kurių dėka galima paragauti ypatingų skonių, kaip pavyzdžiui pieno šampanas, kibinai su sraigiena ar apelsinų sriuba. Taigi, galima susidaryti nuomonę, kad Lietuva taip pat turi ką pasiūlyti gastronominiams turistams, kurie nori susipažinti ne tik su įprastais populiariausiais regiono patiekalais, bet ir paragauti keistų ir dar negirdėtų maisto gaminių, kurie skamba gana egzotiškai.

Lankantis Žemaitijoje galima pastebėti, kad čia yra pakankamai daug įvairių su maistu susijusių edukacijų, pradedant vieno produkto edukacija – duona, kurios edukacijos yra vykdomos net 7 Žemaitijos vietose, tęsiant kitais gaminiiais – kastiniu ar sūriu, baigiant įvairių žemaitiškų patiekalų degustacijomis kurioje nors kaimo turizmo sodyboje. Taip pat Žemaitijoje yra keletas vietinių gamintojų, kurie siūlo savo produkciją, ruošiamą pagal šeimos išsaugotas tradicijas, kurios yra populiarios vietiniams gyventojams, pavyzdžiui Rietave yra net trys moterys, kurios atskirai gamina kastinį, senovinį pyragą bei sūrį laikydamosi savo mamų ir močiucių senovinių receptų pavyzdžių. Švenčių atžvilgiu pastebima, kad Žemaitijoje yra vos keletas maisto festivalių ar švenčių, tačiau stintų šventė kasmet pritraukia daug žmonių, taip supažindindama ir leisdamą paragauti patiekalų iš lietuviškos stintos žuvis.

Galima teigti, kad Lietuvoje pastaraisiais metais pastebimas gastronominio turizmo plėtros didėjimas, stengiamasi rengti renginius, bei sudarinėti maršrutus, kurie skatintų šalyje apsilankyti gastronominius turistus. Taip pat stengiamasi siūlyti bei sudarinėti veiklas, kurios pritrauktų turistų dėmesį atvykti į tam tikrus šalies regionus. Vis dėlto, šią plėtrą būtų galima didinti ir atskiruose Lietuvos regionuose, pavyzdžiui Žemaitijoje ar Aukštaitijoje, išskiriant būtent tą regioną atspindinčius kulinarius aspektus, kaip pavyzdžiui būdingas vietinis maistas, renginiai ar edukacinės programos. Šiam tikslui būtina išsiaiškinti, kokius gastronominius išteklius turi pasirinktas regionas ir ką būtų galima dar tobulinti, kaip išreklamuoti norimas paslaugas, kad jos būtų patrauklios potencialiems turistams.

### Anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė

Siekiant ištirti Lietuvos gyventojų nuomonę gastronominio turizmo klausimu, buvo atlikta internetinė apklausa. Šioje apklausoje dalyvavo 162 respondentai, iš kurių 123 moterys (75,9 proc.) ir 38 vyrai (23,5 proc.). Tyrime dalyvavusių respondentų amžius 16-65 metai, tačiau didžioji dauguma apklaustųjų buvo studentai, 21-25 metų asmenys (53,1 proc.). 70 respondentų gyvena Aukštaitijoje, 52 Žemaitijoje, 21 Suvalkijoje, 10 Dzūkijoje, 4 Klaipėdos krašte ir 4 ne gyvena Lietuvoje.

Atliekant tyrimą pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais tikslais keliauja respondentai. Rezultatai pasiskirstė labai panašiai. 28,5 proc. respondentų teigė, keliaujantys poilsiniais tikslais, 25,1 proc. respondentų – pramoginiais tikslais, 24,6 proc. – pažintiniais tikslais, 16,7 proc. respondentų teigė, kad kelionės tikslas yra draugų arba šeimos narių lankymas, 2,3 proc. keliauja darbo reikalais, 1,8 proc. sveikatinimosi tikslais, o 1 proc. respondentų teigė jog keliauja kitais tikslais, pavyzdžiui lankosi neatrastose vietose arba tiesiog keliauja verčiami šeimos narių keliauti kartu.

Išsiaiškinus kelionės tikslus, buvo siekta sužinoti, kokį maistą respondentai valgo kelionės metu. Pastebėta, kad didžioji dalis respondentų valgo vietinės virtuvės restoranuose ir kavinėse (28,8 proc.), kiti kelionės metu atsiveža savo pagamintą maistą (21,9 proc.), renkasi greito maisto įstaigas (20,5 proc.), renkasi žinomas, draugų ar kelionių vadovų rekomenduotas vietas (16,1 proc.), keletas pasiieško įdomesnių maitinimo įstaigų, kuriose galėtų pavalgyti kelionės metu (7,5 proc.), ieško egzotinio ir neįprasto maisto (5,2 proc.) respondentų. Galima teigti, kad respondentų maisto įpročiai kelionės metu yra įvairūs, bet pastebimas restoranų ir kavinių populiarumas renkantis, kokį maistą valgyti. Taip pat respondentų paklausus, kur jie valgo kelionių metu didžioji dauguma teigė besirenkantys kavines (35 proc.), užkandines (24,7 proc.) ir restoranus (17,5 proc.), kiti teigė gaminantys maistą patys (12,2 proc.) arba valgantys baruose (10 proc.)

Analizuojant, kodėl respondentai renkasi šias vietas daugiausiai, net 107 respondentai atsakė, kad juos tenkina maitinimo įstaigos maisto kainos ir kokybės santykis, bei kad jie yra įpratę valgyti šiose vietose (69 respondentai), arba vieta kelia geras emocijas ir prisiminimus (44 respondentai). Atsakymų pasiskirstymą galite matyti žemiau esančiame paveiksle.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Geriausias kainos ir kokybės santykis;	108	35.1%
Esu įpratęs (-usi) čia valgyti;	69	22.4%
Vieta kelia geras emocijas ir prisiminimus;	44	14.3%
Vieta teikia papildomas paslaugas, kuriomis naudojuosi;	30	9.7%
Mėgstu neįprastas vietas maisto mėgavimuisi;	28	9.1%
Man nepatinka viešose vietose ruošiamas maistas;	7	2.3%
Nėra kito pasirinkimo, kur galėčiau pavalgyti toje vietovėje;	19	6.2%
Kita (rašykite)	3	1.0%

2 pav. Maitinimo įstaigų pasirinkimo priežastys turistų atžvilgiu (sudaryta autorės)

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, kokios gastronominio turizmo paslaugos atrodo patraukliausios respondentams. Dauguma respondentų (82) teigė, kad juos domintų ekskursijos į kultūrinės, gamtinės, istorinės vietas su vietinio maisto degustacija, 73 teigė, jog įdomu lankymasis vietiniuose restoranuose ir kavinėse, 63 respondentai mano, jog įdomūs su maistu susiję renginiai, šventės. Mažiau respondentų pasirinko maisto muges, edukacines veiklas bei lankymąsi pas vietinius gamintojus.

Paklausus, kaip dažnai respondentai keliauja Žemaitijos etnografiniame regione, didžioji dalis (46,3 proc.) respondentų teigė, jog keliauja kartą arba rečiau nei kartą per metus, 1-2 kartus per metus keliauja 21,6 proc. respondentų, 1-2 kartus per sezoną keliauja 17,3 proc. respondentų, 8,6 proc. respondentų keliauja dažniau kaip kartą per mėnesį, o 8 proc. teigia keliaujantys kartą per mėnesį.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar apklausiami respondentai žino žemaitiškus patiekalus. 73 atsakė žinantys vieną ar du patiekalus, 59 respondentai teigė žinantys žemaitiškus patiekalus, o 28 atsakė nežinantys.

Kitu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar respondentai žino, kur galima sudalyvauti gastrominėse edukacijose Žemaitijoje. Net pusė respondentų (52,5 proc.) atsakė nežinantys, 30,9 proc. teigė girdėję kelias vietas, 11,7 proc. respondentų žino, kur sudalyvauti tokiose edukacijose, o 4,3 procentus respondentų nedomina tokio tipo edukacijos.

Paklausus kokias edukacijas respondentai jau yra aplankę, arba norėtų aplankyti gauti tokie rezultatai, kurie pateikti 3 paveiksle.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Duonos kepimas (Betygala, Junkilai, Urvikiai, Norkaičiai, Paplatėlė, Šilalė, Kretinga);	63	16.4%
Kastinio sukimas, ragavimas (Rietavas, Kražiai);	52	13.5%
Žemaičių kulinarinis paveldas (galima paragauti įvairių žemaitiškų patiekalų Plungės raj., Telšių raj., Skuodo raj., Šilalės raj.);	47	12.2%
Kugelio degustacija (Paplatėlė, Jurbarkas);	37	9.6%
Žemaitiško sūrio gaminimas (Rietavas, Kelmė);	40	10.4%
Pusmarškonės košės edukacija (Seda);	18	4.7%
Piligrimų giros degustacija (Tytuvėnai);	33	8.6%
Žemaitiškos šaltisriubės-šmakalo degustacija (Jurbarkas);	17	4.4%
Žiobrių kepimas ant laužo (Jurbarkas);	11	2.9%
Vaistažolių arbatų degustacija/edukacija (Kretinga, Betygala);	29	7.5%
Nesu/nenoriu aplankyti minimų degustacijų ir edukacijų;	36	9.4%
Kita (įrašykite)	2	0.5%

**3 pav. Edukacijų aplankymas Žemaitijoje** (sudaryta autorės)

Pastebima, kad daugiausiai respondentų atsakymų sulaukė duonos kepimo edukacija (62), kastinio sukimo edukacija (52), Žemaičių kulinarinio paveldo edukacija (47) ir žemaitiško sūrio gaminimas (40).

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę, kurie gastronomiciniai maršrutai Žemaitijoje juos sudomintų labiausiai. Buvo gauti tokie atsakymų variantai, pateikti 4 paveiksle.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Žemaitiško maisto patiekalų ragavimas kaimo turizmo sodyboje;	89	23.7%
Specializuota mokomoji kelionė su paskaitomis ir maisto degustacijomis;	49	13.0%
Pažintis su vietinių ūkių vadovais, kurie gamina tam tikrus produktus (sūrių ūkis, senovinis kastinio gaminimo būdas);	55	14.6%
Pažintis su vietiniu kulinariu paveldu (Duonos kepimas, kastinio gamyba)	61	16.2%
Kita (nurodyti)	1	0.3%
Kelionė, kurios metu įsigyjama autentiškų maisto produktų ir gėrimų;	69	18.4%
Dalyvavimas cepelinų arba stintų šventėje/festivalyje;	52	13.8%

**4 pav. Gastronomicinių maršrutų Žemaitijoje pasiūlymai turistams** (sudaryta autorės)

Iš gautų atsakymų galima pastebėti, kad respondentus labiausiai domintų Žemaitiško maisto patiekalų ragavimas kaimo turizmo sodyboje, kelionė, kurios metu įsigyjama autentiškų maisto produktų ir gėrimų bei pažintis su vietiniu kulinariu paveldu, pavyzdžiui dalyvaujant duonos kepimo edukacijoje.

5 paveiksle pateiktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, iš kur respondentai gauna informacijos apie gastronomicinį turizmą.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Gyvenu Žemaitijoje, todėl žinau viską apie žemaitišką maistą ir kultūrą;	32	12.3%
Papasakoja draugai ir giminaičiai gyvenantys Žemaitijoje;	53	20.4%
Sužinau naršydamas internete;	93	35.8%
Pamatau per televiziją rodomose laidose;	54	20.8%
Sužinau iš turizmo informacijos centrų;	19	7.3%
Kita (įrašykite)	9	3.5%

**5 pav. Informacijos apie gastronomicinį turizmą šaltiniai** (sudaryta autorės)

Gauti atsakymai parodė, kad respondentai daugiausiai informacijos sužino naršydamas internete (93), pamato per televiziją rodomose laidose (54), dar 53 respondentai teigia, kad jiems informaciją papasakoja draugai ir giminaičiai gyvenantys Žemaitijoje.

6 paveiksle pateiktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių gastronomicinio turizmo paslaugų trūksta Žemaitijos regione ir būtų galima jas plėtoti. Atsakymų rezultatai pasiskirstė pakankamai panašiai.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Naujų maisto festivalių/švenčių, kurie pritrauktų dėmesį;	56	15.8%
Įdomios edukacinės programos su mažiau žinomo žemaitišku patiekalo pristatymu;	38	10.7%
Žemaitiško maisto valgymo/gaminimo varžybos;	53	14.9%
Daugiau maitinimo vietų, kurios teiktų žemaitiško paveldo maistą, ruošų ypatingus patiekalus;	44	12.4%
Organizuojamų ekskursijų skirtų pažinti gastronomicinį turizmą Žemaitijoje;	56	15.8%
Turizmui pritaikytos infrastruktūros gerinimo;	46	13.0%
Pakankamos informacijos sklaidos;	58	16.3%
Kitas variantas	4	1.1%

6 pav. Gastronomicinio turizmo paslaugų trūkumas Žemaitijoje (sudaryta autorės)

Respondentų atsakymų rezultatai parodė, kad labiausiai reikėtų tobulinti informacijos sklaidą apie gastronomicinio turizmo paslaugas, surengti naujų maisto festivalių ir švenčių, kurie jie pritrauktų dėmesį ir organizuoti ekskursijas, skirtas pažinti gastronomicinį turizmą Žemaitijoje. Taip pat vieną iš populiariesnių variantų respondentai įvardijo žemaitiško maisto valgymo ar gaminimo varžybas.

### Gastronomicinio turizmo plėtojimo galimybės Žemaitijoje

Atlikus apklausos rezultatų analizę pastebėta, kad turistams dar trūksta informacijos apie gastronomicinį turizmą, ne visi žino, kur galima sudalyvauti gastronomicinėse edukacijose Žemaitijos etnografiniame regione, taip pat žmonės nėra linkę dalyvauti maisto šventėse, kadangi nieko apie jas nežino, bet jeigu būtų rengiama jų daugiau, turistai susidomėtų tokiomis veiklomis ir sudalyvautų jose. Taip pat pastebėta ir tai, kad turistai norėtų specialių organizuotų turistinių ekskursijų, kurios padėtų susipažinti su žemaitišku maisto paveldu, turistus domintų ir maisto gaminimo varžybos. Atsižvelgus į pagrindines problemas buvo sukurti tokie pasiūlymai, gastronomicinio turizmo plėtrai Žemaitijoje vystyti:

- Žemaitiško gastronomicinio paveldo šventė. Jos metu būtų siekiama supažindinti žmones su kuo daugiau įvairių žemaitiškų patiekalų, siūloma juos ragauti, norintiems būtų dalijami patiekalų receptai, siūloma pabandyti pagaminti patiekalą kartu su pačiais patiekalų gamintojais.
- Maisto gaminimo varžybos. Varžybos būtų surengtos siekiant pritraukti tiek profesionalius žemaitiškų patiekalų gamintojus, tiek paprastus žmones, kad šie galėtų paragauti pagaminto maisto ir padėtų išrinkti nugalėtoją balsuodami už skaniausiai pagamintą patiekalą.
- Žemaitijos gastronomicinio paveldo žemėlapis. Šis žemėlapis leistų susipažinti su visomis Žemaitijos vietomis, kuriose galima sudalyvauti maisto gaminimo edukacijose, taip pat paragauti tam tikro maisto, apsilankyti pas vietinius gamintojus, būtų sužymėtos vietos kur ir kada rengiami maisto festivaliai ir šventės.
- Ekskursijų organizavimas po gastronomicinio turizmo vietas Žemaitijoje. Ekskursijų metu būtų siekiama teoriškai ir praktiškai supažindinti turistus su žemaitišku maisto paveldu, skatinti juos įsitraukti į veiklą, lankyti įvairias maisto paveldo vietas, tiek vietines kavines, kaimo turizmo sodybas, vietinius gamintojų ūkius, dalyvauti edukacijose ir degustacijose.

### Išvados

1. Gastronomicinis turizmas yra nišinio turizmo sritis, į kurią įeina maisto bei gėrimų ragavimas kelionėje, stengiantis patirti naujų potyrių suradus naują skonį, pauosčius naują kvapą ar suvalgius/išgėrus dar neragauto produkto, taip pat tai yra maisto gaminimo mokymasis, degustavimas stengiantis susipažinti su lankomos vietos kultūros ypatybėmis per maistą. Gastronomicinis turistai yra gastronomicinės kelionės dalyvis, kuris kelionės metu stengiasi įsitraukti į maisto gaminimo procesą, domisi, kokia yra konkretaus maisto kilmė ir istorija.

2. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad Lietuvos žmonės yra linkę keliauti dažniausiai poilsiniais ir pažintiniais tikslais, dauguma kelionių metu renkasi vietinės virtuvės restoranus ir kavines, yra ragavę žemaitiškų patiekalų, tačiau mažai žino apie maisto edukacines veiklas Žemaitijoje. Atlikus apklausos rezultatų analizę pastebėta, kad turistams dar trūksta informacijos apie gastronomicinį turizmą, ne visi žino, kur galima sudalyvauti gastronomicinėse edukacijose Žemaitijos etnografiniame regione, taip pat žmonės nėra linkę dalyvauti maisto šventėse, kadangi nieko apie jas nežino, bet jeigu būtų rengiama jų daugiau, turistai susidomėtų tokiomis veiklomis ir sudalyvautų jose. Taip pat pastebėta ir tai, kad turistai norėtų specialių organizuotų turistinių ekskursijų, kurios padėtų susipažinti su žemaitišku maisto paveldu, turistus domintų maisto gaminimo arba valgymo varžybos.

3. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę buvo suformuluoti pasiūlymai, kaip būtų galima plėtoti gastronomicinį turizmą Žemaitijoje. Tai maisto švenčių, varžybų rengimas, ekskursijų organizavimas po gastronomicinio turizmo vietas ir gastronomicinio turizmo žemėlapių Žemaitijoje sukūrimas siekiant plėsti informaciją apie šią turizmo sritį.

### Literatūra

1. Croce E., Perri G. (2010). *Food and Wine Tourism*. Cambridge University Press.
2. Ellis A., Park E., Kim S., Yeoman I. (2018). *What is food tourism*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026151771830075X>
3. Everett S. (2016). *Food & drink tourism. Principles and Practice*. Sage.
4. Georgevich M. L. (2018). *Food and Drink Tourism: Principles and Practices*. p. 53-55. Sage Publications. <http://inx.lv/qAeO>
5. Gheorghel G., Tudorache P., Nistoreanu P. (2019). *Gastronomic Tourism, A New Trend for Contemporary Tourism??* Routledge. <http://inx.lv/q5Xy>
6. Long M. L. (2004). *Culinary tourism. A folkloristic perspective on eating and otherness*. 20-22 p. The University Press by Kentucky. <http://inx.lv/qAeD>
7. Lu Y., Hu Y. (2021). *Research on the relationships between destination image, perceived value and tourism experience of gastronomy tourism. A case of Macao Food Tourists*. [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/27/e3sconf\\_ictes2021\\_03038.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/27/e3sconf_ictes2021_03038.pdf)
8. Milwood, P. A., & Crick, A. P. (2021). *Culinary tourism and post-pandemic travel: Ecosystem responses to an external shock*. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. <http://inx.lv/GzOi>
9. Nacionalinė turizmo skatinimo agentūra „Keliauk Lietuvoje“. (2019). *GASTROLiavimo po Lietuvą gidas*. <https://www.lithuania.travel/lt/news/gastroliaavimo-po-lietuva-gidas>
10. Sio K. P., Fraser B., Fredline L. (2021). *A Contemporary systematic literature review of gastronomy tourism and destination image. Introduction*. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/02508281.2021.1997491>
11. Ščiğlienė V. (2014). *Kultūrinio turizmo sritys ir jų ypatumai: kūrybingos veiklos modeliai*. 153 p. [kulinarinis.turizmas.pdf](http://kulinarinis.turizmas.pdf)

### POSSIBILITIES OF GASTRONOMIC TOURISM DEVELOPMENT IN SAMOGITIA

This article explains the concept of gastronomic tourism, also known as culinary tourism, the characteristics of gastronomic tourism and the current situation in this field of tourism in Lithuania. To find out what could be the development of gastronomic tourism in the ethnographic region of Samogitia, an online survey was conducted analyzing the experiences of people traveling in Lithuania, the main motives for traveling, what is missing in this area and what could be improved. The results of the survey showed that Lithuanian people tend to travel mostly for leisure and cognitive purposes, most of them choose local cuisine restaurants and cafes during their travels, have tasted Samogitian dishes, but know little about food education activities in Samogitia. Considering the opinion of the respondents, suggestions were made on how to develop gastronomic tourism in Samogitia. It is the organization of food festivals, competitions, and the creation of a map of gastronomic tourism in Samogitia to expand information about this field of tourism.

# KULTŪROS CENTRO ORGANIZUOJAMŲ RENGINIŲ PRITAIKYMO JAUNIMO AUDITORIJOS POREIKIAMS TEORINIAI ASPEKTAI

*Justina Pabiržytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama jaunimo auditorijos pritraukimo į kultūros centrų organizuojamus renginius problematika. Tam analizuojama renginių samprata ir organizavimo etapai bei nagrinėjama jaunimo auditorijos savybių bei poreikių specifika, darant prielaidą, kad jeigu kultūros centrų renginių organizatoriai į šią specifiką atsižvelgtų, tai sudarytų didesnes galimybes į renginius pritraukti jaunimo auditoriją. Tyrimui atlikti pasirinktas mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizės metodas. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad renginys suprantamas kaip svarbus, iš anksto suplanuotas ir įgyvendintas įvykis. Kultūros centrai, organizuodami renginius, turi nepamiršti laikytis renginių organizavimo etapų, kurie apima tikslų ir uždavinių nustatymą, biudžeto apskaičiavimą, komandos subūrimą, datos, laiko ir vietos numatymą, technikos parinkimą, reklamą bei renginio sėkmės rodiklių numatymą. Taip pat išsiaiškinta, kad jaunimo auditorija pasižymi noru tobulėti, aktyviai siekia naujų tikslų, yra susižavėję informacinėmis technologijomis. Taip pat organizuojant renginius jaunimui kultūros centruose, reikėtų atsižvelgti į tai, kad jaunimui svarbu saugios aplinkos, laisvės pojūčio sukūrimas, tarpusavio bendravimo užtikrinimas, kūrybiškumo ugdymas, bendruomeniškumo jausmo skatinimas, nes jaunimas nori būti aktyvia bendruomenės dalimi.

Raktiniai žodžiai: renginių organizavimas, kultūros centras, jaunimo auditorija.

## Įvadas

Kultūros centrai atlieka svarbią funkciją kokybiško Lietuvos gyventojų kultūrinio gyvenimo ir laisvalaikio kūrime. Vis dėlto, šios įstaigos dažnai susiduria su problema, kaip pritraukti į organizuojamus renginius daugiau jaunimo. Paprastai jaunimas renkasi kitus būdus leisti laisvalaikį, negu eiti į kultūros centro renginius. Todėl kultūros centrai, norėdami pritraukti jaunimą, turi išsiaiškinti jaunimo auditorijos savybių bei poreikių specifiką ir organizuoti renginius, atitinkančius šią specifiką. Todėl šiame straipsnyje teoriškai analizuojama, į kokius aspektus turėtų atsižvelgti kultūros centrai, organizuodami renginius jaunimo segmentui.

**Tyrimo problema:** kaip pritraukti jaunimą į kultūros centro organizuojamus renginius.

**Tyrimo objektas:** renginių organizavimas jaunimo auditorijai.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ištirti renginių organizavimo jaunimo auditorijai specifiką.

**Uždaviniai:**

1. Aptarti renginio sampratą bei renginių organizavimo etapus;
2. Teoriškai pagrįsti jaunimo auditorijos poreikių ir savybių specifiką, į kurią reikėtų atsižvelgti organizuojant renginius jaunimui.

Tyrimo tikslui pasiekti naudotas mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizės metodas.

## Renginių samprata ir renginių organizavimo etapai

Renginiai bei juose vis dažniau taikomos šiuolaikinės technologijos turėjo teigiamą įtaką lankytojų skaičiaus augimui – vis daugiau asmenų dalyvauja įvairiuose renginiuose, siekdami ne tik bendrauti, tačiau taip pat jiems rūpi edukacinis / kultūrinis gyvenimas (Shinkarenko ir kt., 2020). Negana to, renginių metu lankytojai gali tobulėti, kaip asmenybės, vieni su kitais komunikuodami dalintis žiniomis bei patirtimi (Davey, 2021).

Analizuojant renginių klasifikaciją ir galimas jų formas, aktualu aptarti renginio sampratą (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Renginio samprata** (sudaryta autorės, pagal lentelėje pateiktus šaltinius)

Samprata	Autorius / šaltinis
<b>Renginys</b> yra tai, kas organizuojama ir rengiama	Allen (2008)
<b>Renginys</b> yra tai, kas ne tik rengiama tačiau realiai įgyvendinta ir surengta	Goldblatt (2014)
<b>Renginys</b> yra „<...> sudėtinė visos visuomenės dalis. Istoriskai renginiai suteikė reikšmės kasdieniniam gyvenimui ir įtaka kaskart vis didėjo žmonių laisvalaikiui, ypač sportui, kultūrai, turizmui, taip pat verslui, politikai ir labdaringsoms organizacijoms“	Kvalifikacijos tobulinimo programa „Svetingumo akademija“ (2014)
<b>Renginys</b> yra tai, kas planuota, suorganizuota ir įgyvendinta / atlikta	Kimball (2015)
<b>Renginys</b> yra asmenų ugdymo forma ir ugdomasis būdas	Miller (2017)
<b>Renginys</b> svarbus ir iš anksto suplanuotas bei numatytas įvykis	Dowson, Bassett (2018)
<b>Renginys</b> tai planuojama vieša ar socialinė proga	Rowe (2020)
<b>Renginys</b> yra tai, kas iš anksto numatyta ir įvykdyta, t. y surengta	Davey (2021)

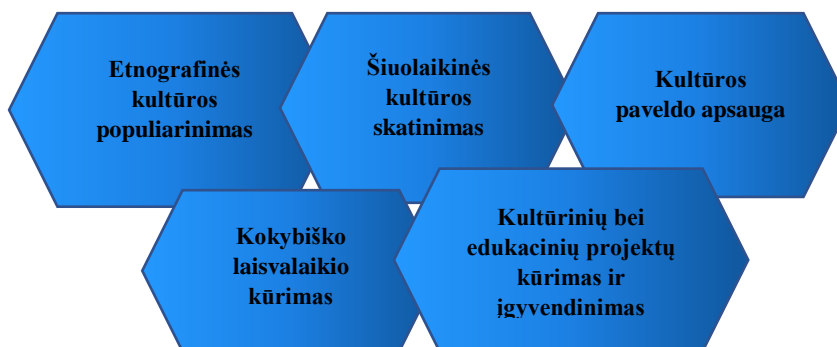
Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas renginio sampratas galima teigti, kad renginys apibrėžiamas, kaip iš anksto planuojama ir numatoma (svarbi) veikla, kuri turi įtakos įvairioms dedamosioms (verslui, sportui, kultūrai ir pan.).

Kultūros renginiai (ir ne tik) neretai organizuojami kultūros centruose. Kultūros centrai gali būti apibrėžiami įvairiai. 2 lentelėje pateikiama kultūros centro sampratos įvairovė.

**2 lentelė. Kultūros centro samprata** (sudaryta autorės, pagal lentelėje pateiktus šaltinius)

Samprata	Autorius/šaltinis
<b>Kultūros centras</b> – tai kultūrą ir meną propaguojanti organizacija, pastatas ar kompleksas. Kultūros centrai gali būti bendruomenės meno organizacijos, privačios įstaigos, vyriausybės remiamos institucijos.	Ozturk, Soy Turk (2021)
<b>Kultūros centras</b> – kultūrinės veiklos centras vietovėje ar regione.	Law insider dictionary (2022)
<b>Kultūros centras</b> – vieša ar privati erdvė, skirta meno ir kultūros, ypač konkretaus regiono ar žmonių, sklaidai.	Cambridge dictionary (2022)
<b>Kultūros centras</b> – vietovė, kurioje susitelkusios kultūros organizacijos ir objektai, vykdančios kultūrinę veiklą, kurią lanko aplinkinės bendruomenės.	Oxford dictionary (2022)

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktas kultūros centro sampratas teigtina, kad kultūros centras yra erdvė, kurioje vykdomos įvairios meninės bei kultūrinės veiklos. Kultūros centrų veiklą galima suskirstyti į 5 sritis (žr. 1 pav.).

**1 pav. Kultūros centrų veiklos sritys** (sudaryta autorės)

Kaip matyti 1 paveiksle, kultūros centrai vykdo svarbią misiją visuomenėje, populiarindami etnografinę kultūrą, skatindami šiuolaikinės kultūros sklaidą ir kurdami kokybišką laisvalaikį, saugodami kultūros paveldą, kurdami ir įgyvendindami kultūrinius bei edukacinius projektus:

- *Etnografinės kultūros populiarinimas.* Etnografija yra specifinis stebėjimo mokslas, kuriame pateikiama informacija apie tam tikrą kultūrą, visuomenę ar bendruomenę. Populiarindami etnografinę kultūrą, kultūros centrai puoselėja ir skleidžia konkrečios bendruomenės ir jos gyvenimo būdo elementus (Scrima, 2016).

- *Šiuolaikinės kultūros skatinimas.* Šiuolaikinė kultūra gali būti suprantama kaip normų, lūkesčių, patirties ir bendros prasmės visuma, kuri išsivystė tarp šiuolaikinės eros gyventojų (Kuizininė, 2014).

- *Kultūros paveldo apsauga.* Kultūros paveldas apima materialią kultūrą (pvz., pastatus, paminklus, kraštovaizdžius, knygas, meno kūrinius ir artefaktus), nematerialiąją kultūrą (pvz., folklorą, tradicijas, kalbą ir žinias) ir gamtos paveldą (įskaitant kultūriškai reikšmingus kraštovaizdžius ir biologinę įvairovę). Sąmoningas kultūros paveldo saugojimas – tai praeities ir dabarties palikimas ateičiai, kurį išlaiko kultūros ir istorijos etniniai muziejai, kultūros centrai (UNESCO, 2022).

- *Kokybiško laisvalaikio kūrimas,* susijęs su gyventojų užimtumu laisvu nuo kasdienių pareigų laiku. Kokybiškas laisvalaikis padeda pailsėti, atsipalaiduoti ir mėgautis gyvenimu (UNESCO, 2022).

- *Trumpalaikių, ilgalaikių kultūrinių bei edukacinių projektų kūrimas ir įgyvendinimas bendruomenėje.* Pagrindinis tokių projektų tikslas – užtikrinti vaikų, jaunimo bei suaugusių asmenų kūrybinių, meninių ir bendrųjų gebėjimų ugdymą (UNESCO, 2022).

Aukščiau minėtos veiklos realizuojamos per kultūros centrų organizuojamus renginius. Renginio planavimo ir koordinavimo procesas paprastai vadinamas renginio planavimu ir gali apimti biudžeto sudarymą, planavimą, renginio vietos parinkimą, reikalingų leidimų gavimą, transporto ir parkavimo koordinavimą, dekoru organizavimą, renginio saugumą, dalyvių maitinimą, koordinavimą. Kiekvienas renginys skiriasi savo pobūdžiu, todėl kiekvieno renginio planavimo ir vykdymo procesas skiriasi priklausomai nuo renginio tipo (Dowson, Bassett, 2018).

Vis dėlto, kiekvienas renginys, atsižvelgiant į jo tikslą, turi būti organizuojamas taip, jog būtų patenkinti lankytojų / dalyvių / žiūrovų lūkesčiai, susiję su renginiu. Tik tokiu būdu darytina prielaida, kad renginys yra sėkmingai pavykęs ir pasiekti jo tikslai (Miller, 2021). Akcentuotina, kad renginys, nepriklausomai nuo jo pobūdžio, privalo būti tinkamai organizuojamas – visiškai nesvarbu, ar tai būtų nedidelio formato renginys, kuriame dalyvauja nedidelė žmonių grupė, ar itin plataus masto renginys.

Kultūros centrai, organizuodami renginius, turi tinkamai vykdyti šiuos renginių organizavimo etapus:

- *Tikslų ir uždavinių nustatymas.* Goldblatt (2014) teigia, kad norint sėkmingai suplanuoti bet kokį renginį, būtina turėti konkretų tikslų ir nusistatyti uždavinius, siekiant realiai įgyvendinti iškeltą tikslą.

- *Renginio biudžeto nustatymas.* Pasak Miller (2021), būtina nustatyti renginio biudžetą, kuris yra vienas iš pirmųjų renginio planavimo etapų. Be to, biudžeto sudarymas padeda išvengti nepageidaujamų netikėtumų (pavyzdžiui, pritrūkti pinigų dekorui ir pan.). Miller (2021) teigia, kad biudžetas, renkantis paslaugų teikėjus gali kisti, taigi jį reikia nuolatos peržiūrėti, siekiant, kad pernelyg neišaugtų renginio sąmata.

- *Komandos subūrimas* dar vienas svarbus renginio etapas, kadangi be komandos narių, konkrečiai žinančių savo pareigas, vargu ar įmanoma suorganizuoti bet kokio pobūdžio renginį (Rowe, 2020).
  - *Datos ir laiko parinkimas*, kuris turi būti atliekamas, atsižvelgiant į renginio tematiką bei specifiką. Pavyzdžiui, jeigu renginys skirtas šeimoms, kaip teigia Goldblatt (2014), jis turėtų būti rengiamas dienos metu tokioje vietoje, kurioje vaikams būtų suteikta atskira erdvė, siekiant sėkmingo ir sklandaus renginio įgyvendinimo.
  - *Renginio plano numatymas* turi daug naudų: dėka plano komanda gali atitinkamai pasiskirstyti darbais, planuoti konkrečias veiklas bei parinkti jų laiką. Taip pat svarbu, kad šiame etape būtų numatytas renginio vedėjas, kadangi būtent nuo jo priklausys renginio eiga, gebėjimas suvaldyti žiūrovus ir renginio dalyvius (Miller, 2021).
  - *Technikos parinkimas* ir inovacijų darba XXI a. tapo neatsiejama renginių dalimi – vis dažniau renginiuose naudojamos specialios garso ir vaizdo instaliacijos, siekiant sukurti kuo didesnę įspūdį renginio žiūrovams (Rowe, 2020). Teigiamos emocijos ir įspūdziai renginių metu dažnai lemia lankytojų grįžimą į kitus kultūros centro renginius.
  - *Informacijos sklaidos ir reklamos plano sukūrimas*, pasak Goldblatt (2014), taip pat itin aktualūs aspektai, susiję su renginių planavimu ir įgyvendinimu. Tinkamai parinkta strategija ir renginio reklamavimo priemonės sudaro prielaidas, kad informacija apie renginį pasieks tikslinę auditoriją, ją sudomins ir renginys pritrauks daug žiūrovų. Schafer, Faehnrich (2020) pritaria, kad informacijos sklaidos funkcija labai svarbi, nes informuoja apie būsimą renginį, padeda patraukti dėmesį ir įtikinti tikslinės auditorijos narius jame dalyvauti, be to, atlieka priminimo funkciją.
  - *Renginio sėkmės rodiklių numatymas* – svarbu žinoti, kokiais matais galima įvertinti organizuojamo renginio pasisekimą. Pavyzdžiui, jei tai koncertas, sėkmės matu gali būti laikomas žiūrovų skaičius; jei rengiamas aukcionas, svarbus ne kiekybinis, o kokybinius renginio dalyvių matas (Rowe, 2020). Kitaip sakant – renginio sėkmės nustatymas apima kiekybinius arba kokybinius rodmenis, atsižvelgiant į kiekvieną unikalią situaciją bei individualų renginį. Todėl reikia nusimatyti, kaip bus vertinama, ar renginys pavyko.
- Paminėtina, kad aukščiau aptarti renginio organizavimo etapai gali kisti, priklausomai nuo konkretaus renginio, t. y. nuo renginio pobūdžio. Pagal pobūdį renginiai klasifikuojami į sporto, kultūros, nekomercinius, komercinius renginius, mugės, koncertus, festivalius ir konferencijas (Dowson, Bassett, 2018). Tačiau komerciniai renginiai bei konferencijos kultūros centruose paprastai neorganizuojami.
- Apibendrinant galima teigti, kad renginys yra veikla, kuriai iš anksto rengiamasi bei planuojama. Norint sukurti sėkmingą renginį, būtina suburti organizatorių komandą, nustatyti renginio tikslą ir uždavinius, numatyti biudžetą, parinkti renginio vietą (atsižvelgiant į renginio pobūdį) ir kt. Derėtų paminėti, kad organizuojant renginį būtina atsižvelgti į jo pobūdį, t. y. kam jis skirtas, kokia renginio tikslinė auditorija, nes nuo auditorijos specifikos ir poreikių priklauso daugelis renginio organizavimo sprendimų.

### Jaunimo auditorijos įtraukimas į kultūros centro organizuojamus renginius

Jaunimas iš kitų amžiaus grupių išsiskiria ekspresyvumu, domėjimusi naujovėmis, inovacijų teikiama galimybėmis (Ozturk, Soyurk, 2021). Dėl šios priežasties labai svarbu, kad erdvėse, kuriose organizuojami ir vykdomi renginiai, būtų naudojama kuo daugiau šiuolaikinių technologijų elementų, keliančių jaunimo entuziazmą ir susidomėjimą. Jaunimas, plačiosios visuomenės kontekste, suprantamas kaip jaunų žmonių grupė arba kaip amžiaus laikotarpis tarp vaikystės ir suaugusiojo amžiaus (Ozturk, Soyurk, 2021). Ekspertai pateikia įvairias nuomones, kokį konkretų amžiaus tarpą apima jaunimo amžius, bet dažnai mokslinėje literatūroje teigiama, kad jaunimas, tai amžius nuo 17 iki 27 metų (DeLamater, Plante, 2015).

Taigi į jaunimo kategoriją patenkantys žmonės dar nėra pilnai subrendę, tačiau taip pat nėra ir vaikai. Jauni asmenys dažnai turi įvairius ir skirtingus nei vaikai ar suaugusieji poreikius. Juos dažnai domina įvairios edukacinės veiklos, susijusios su įvairių šiuolaikinių technologijų ir inovacijų taikymu. Jauni asmenys dažnai pasižymi noru tobulėti, aktyviai siekia naujų tikslų (Myers, 2008).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu (2018) 6 str. teigtina, kad darbas su jaunimu turi būti įgyvendinamas vadovaujantis konkrečiais principais (žr. 2 pav.). Remiantis 2 paveikslu informacija galima teigti, kad darbo su jaunimu principai siekia ugdyti ir lavinti pilnavertį Lietuvos Respublikos pilietį, kuris gerbia tiek save, tiek ir kitus asmenis; noriai įsitraukia ir dalyvauja visuomeninėje veikloje; ieško naujų veiklų; stengiasi ir veikia vardan savęs ir kitų gerovės; suvokia rūpinimosi aplinka esmę ir svarbą.



2 pav. Darbo su jaunimu principai (sudaryta autorės, remiantis LR jaunimo politikos pagrindų įstatymu)



Jaunimas yra itin svarbi visuomenės grupė. Oficialioje UNESCO (2022) svetainėje teigiama, kad jaunimas sudaro 18 proc. viso pasaulio gyventojų bei atstovauja reikšmingam bendruomenės ir kultūriniam segmentui: gali reikšmingai prisidėti prie vietos plėtros ir klestėjimo užtikrinimo; gali tapti jungiamąja dalimi tarp moderniosios kultūros ir vyresnio amžiaus asmenų; dėka jaunų asmenų ambicijų, jie drąsiai įgyvendina naujas ir inovatyvias veiklas bei projektus; jaunimas drąsiai dirba ir save įveiklina prie veiklų, susijusių su inovacijomis ir šiuolaikinėmis kompiuterinėmis technologijomis; visuomenėje gali įgyvendinti daug prasmingų pokyčių, susijusių su intelektualinių ir kultūrinių vertybių skatinimu.

Norint jaunimą įtraukti į kultūros centro organizuojamus renginius, aktualu rengti ir inicijuoti veiklas, susijusias su tokio amžiaus asmenis dominančiais aspektais, pvz., kūrybiškumo skatinimu, inovacijomis ir informacinėmis technologijomis (Goldblatt, 2014).

Siekiant įtraukti jaunimą į kultūros centro organizuojamus renginius, būtina vadovautis tokiais principais (Pivorienė, 2010):

1. **Saugumas.** Kultūrinėmis veiklomis siekiama kurti aplinką, kurioje jaunimas galėtų jaustis savimi ir jaustis saugus.

2. **Atsipalaidavimas.** Kultūros centro organizuojamuose renginiuose turi būti sudarytos visos sąlygos, susijusios su atsipalaidavimu, atitrūkimu nuo kasdieninės veiklos (darbo, mokslo ir pan.).

3. **Susitikimai.** Kultūros centre jaunimui turi būti suteikta galimybė vieniems su kitais bendrauti, rengti įvairaus pobūdžio neformalius susitikimus, kurių metu jie gali tobulėti ir ugdytis kaip asmenybės.

4. **Ugdymas.** Kultūros centruose jaunimas nori ugdyti savo socialinius, kultūrinius, meninius, organizacinius gebėjimus ir fizines savybes.

5. **Kūrybiškumo skatinimas,** kuris yra itin svarbus, siekiant patenkinti jaunimo saviraiškos poreikius.

6. **Savimonės ugdymas,** kuris susijęs su pilietiškos asmenybės ugdymu, savęs pažinimu, savirefleksija.

7. **Susitelkimas,** kuris skatina visokeriopą bendruomenės bendravimą ir tarpusavio pagalbą.

8. **Komunikacinių gebėjimų ugdymas.** Tinkami komunikavimo įgūdžiai asmenims suteikia ne tik daugiau pasitikėjimo, tačiau taip pat padeda užtikrinti glaudžius santykius su bendruomenės nariais.

Dowson, Bassett (2018) pritaria, kad kultūros centre organizuojamuose renginiuose jaunimui svarbu saugios aplinkos sukūrimas, nes dėka saugios aplinkos jaunimas gali įgyvendinti savo tikslus ir siekius, išlaisvinant kūrybines galias; laisvės pojūčio sukūrimas, nes jis suteikia galimybę veikti ir skleisti savo idėjas suteikia laisvės ir pasitenkinimo jausmą; tarpusavio bendravimo užtikrinimas, nes tai sukuria gerus ir glaudžius bendruomenės narių ryšius; kūrybiškumo ugdymas, nes jaunimas, dalyvaudamas įvairiose kultūros centro organizuojamose veiklose ir renginiuose, gali skatinti savo kūrybiškumą ir save įveikinti; socialinių kompetencijų gerinimas; bendruomeniškumo jausmo skatinimas, nes jaunimas nori būti aktyvia bendruomenės dalimi.

Viso Lietuvos miestų, miestelių ir kaimų kultūros centrų tinklo darbą prižiūri Lietuvos nacionalinis kultūros centras. Įstaiga įkurta 1941 m., yra valstybės biudžetinė įstaiga, skatinanti visuomenės kultūrinę ir kūrybinę raišką, etninės kultūros ir mėgėjų meno plėtrą. Lietuvos nacionalinis kultūros centras glaudžiai bendradarbiauja su kultūros, švietimo, mokslo, aukštojo mokslo įstaigomis ir biurais, Lietuvos ir tarptautinėmis nevyriausybinėmis kultūros organizacijomis, kitų valstybių kultūros įstaigomis (Lietuvos nacionalinio kultūros centro oficiali interneto svetainė, 2022).

Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento ir Lietuvos nacionalinio kultūros centro duomenimis (2022), šiuo metu Lietuvoje veikia 160 kultūros centrų bei 455 struktūriniai tokių kultūros centrų padaliniai, kuriuose įrengta 142 didžiosios salės (talpinančios nuo 201 iki 800 žiūrovų) bei 108 mažosios salės (talpinančios nuo 50 iki 200 žiūrovų). Kultūros centrai ir jų padaliniai veikia visoje Lietuvos teritorijoje. Visi kultūros centrai įrengti, siekiant kuo labiau pritraukti jaunimą. Juose yra įrengta tokia infrastruktūra (Lietuvos nacionalinio kultūros centro oficiali interneto svetainė, 2022):

- Salės (įvairių dydžių) bei scenos;
- Įvairi garso, vaizdo, apšvietimo technika;
- Grimo bei persirengimo kambariai;
- Repeticijų salės;
- Techninis personalas, gebantis konsultuoti, kilus tokiam poreikiui.

Taigi, į kiekvieno kultūros centro organizuojamus renginius siekiama pritraukti kuo daugiau jauno amžiaus asmenų, skatinti jų meninius, kultūrinius ir asmeninius gebėjimus. Norint pritraukti jaunimo auditoriją įsitraukti ir dalyvauti įvairiose kultūros centrų veiklose, būtina organizuoti veiklas, atsižvelgiant į jaunimo auditorijos specifiką, poreikius ir norus.

## Išvados

1. Atlikus teorinių šaltinių analizę išsiaiškinta, kad renginys gali būti suprantamas kaip svarbus iš anksto suplanuotas ir įvykdytas įvykis. Kultūros centrai, organizuodami renginius, orientuojasi į svarbius tikslus, tokius kaip etnografinės kultūros populiarinimas, šiuolaikinės kultūros skatinimas, kultūros paveldo apsauga, kokybiško laisvalaikio kūrimas, kultūrinių ir edukacinių projektų įgyvendinimas bendruomenėse. Organizuodami renginius kultūros centrai turi laikytis renginių organizavimo etapų, kurie apima tikslų ir uždavinių nustatymą, biudžeto apskaičiavimą, komandos subūrimą, datos, laiko ir vietos numatymą, technikos parinkimą, reklamą bei renginio sėkmės rodiklių numatymą.

2. Jaunimo auditorija pasižymi noru tobulėti, aktyviai siekia naujų tikslų, yra susižavėję informacinėmis technologijomis. Organizuojant renginius jaunimui kultūros centruose, reikėtų atsižvelgti į tai, kad jaunimui svarbu

saugios aplinkos, laisvės pojūčio sukūrimas, tarpusavio bendravimo užtikrinimas, kūrybiškumo ugdymas, bendruomeniškumo jausmo skatinimas, nes jaunimas nori būti aktyvia bendruomenės dalimi.

### Literatūra

1. Allen, J. (2008). *Event Planning: The Ultimate Guide To Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events*. Wiley.
2. Cambridge dictionary (2022). Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>
3. Davey, T. (2021). *Event Management „Eventtia“*. Prieiga per internetą: <https://www.eventtia.com/en/blog/eventtia-success-story-pernod-ricard>
4. DeLamater, J., Plante, R. (2015). *Handbook of the Sociology of Sexualities*. Springer-Verlag GmbH.
5. Dowson, R., Bassett, D. (2018). *Event Planning & Management: Principles, Planning and Practice*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/346570652\\_Event\\_Planning\\_ManagementPrinciples\\_Planning\\_and\\_Practice\\_2nd\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/346570652_Event_Planning_ManagementPrinciples_Planning_and_Practice_2nd_Edition)
6. Goldblatt, J. (2014). *Special Events: Creating and Sustaining a New World for Celebration*.
7. Kuizinienė, I. (2014). Kultūros vadyba ir kultūros politika: kūrybingos veiklos modeliai. Vilniaus dailės akademijos leidykla.
8. Law insider dictionary (2022). Prieiga per internetą: <https://www.lawinsider.com/dictionary/cultural-center>
9. Lietuvos nacionalinis kultūros centras. Oficiali svetainė (2022). Prieiga per internetą: <https://www.lnkc.lt/go.php/lit/Kulturos-centrai/30>
10. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas (2018). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/96665ec26a1c11e8b7d2b2d2ca774092>
11. Lietuvos Respublikos statistikos departamento oficiali svetainė (2022). Prieiga per internetą: <https://www.stat.gov.lt/>
12. Myers, D. (2008). *Psichologija. Poligrafija ir informatika*.
13. Miller, D. (2021). *Business Made Simple: 60 Days to Master Leadership, Sales, Marketing, Execution, Management, Personal Productivity and More*. HarperCollins Leadership.
14. Oxford dictionary (2022). Prieiga per internetą: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
15. Ozturk, O., Soyurk, M. (2021). Examination of relationships between communication satisfaction and organizational identification of sport science students. *Physical culture and sport studies and research*, 89(1): 1–10. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/349969564\\_Examination\\_of\\_relationships\\_between\\_communication\\_satisfaction\\_and\\_organizational\\_identification\\_of\\_sport\\_science\\_students](https://www.researchgate.net/publication/349969564_Examination_of_relationships_between_communication_satisfaction_and_organizational_identification_of_sport_science_students)
16. Pivorienė, J. (2010). *Socialinis darbas bendruomenėje. Socialinis darbas. Profesinė veikla, metodai ir klientai*. Vilnius: MRU.
17. Schafer, M., Faehrich, B. (2020). Communicating science in organizational contexts: toward an "organizational turn" in science communication research. *Journal of communication management*, 24(3): 137–154. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-04-2020-0034/full/html>
18. Scrima, G. (2016). *Apophatic Anthropology*. Gorgias Press.
19. Shinkarenko, T., Smirnov, R., Beloshitskiy, A. (2020). Studying the organizational structure effectiveness on the basis of internal communication analysis. *Upravlenets-the manager*, 11(2): 27–40. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/340986604\\_Studying\\_the\\_organizational\\_structure\\_effectiveness\\_on\\_the\\_basis\\_of\\_ernal\\_communication\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/340986604_Studying_the_organizational_structure_effectiveness_on_the_basis_of_ernal_communication_analysis)
20. UNESCO oficiali interneto svetainė (2022). Prieiga per internetą: <https://unesco.lt/kultura>

### THEORETICAL ASPECTS OF ADAPTING THE EVENTS ORGANIZED BY CULTURAL CENTERS TO THE NEEDS OF YOUTH AUDIENCE

The article deals with the problem of attracting a youth audience to the events organized by cultural centers. Therefore, the concept and stages of organizing events are analysed, as well as the specifics of the characteristics and needs of youth audiences, assuming that if the organizers of cultural center events take this specific into account, it would create greater opportunities to attract youth audiences. The method of analysis of scientific literature and other sources was chosen for the research. The research revealed that the event is understood as an important, pre-planned and implemented event. When organizing events, cultural centers must remember to follow the stages of organizing events, which include setting goals and objectives, budgeting, team building, planning the date, time and place, choosing needed technologies, advertising and deciding on the success factors of the event. It was also found out that the youth audience is characterized by a desire to improve, is actively pursuing new goals, and is fascinated by information technology. Also, when organizing events for young people in cultural centers, the importance of creating a safe environment, a sense of freedom, ensuring mutual communication, fostering creativity and fostering a sense of community should be taken into account, as young people want to be an active part of the community.

# DVIRAČIŲ TURIZMO PLĖTOJIMO GALIMYBĖS ŠAKIŲ RAJONE

*Raminta Petravičiūtė (stud.), vadovė Audronė Lukšaitienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Dviračių turizmas visame pasaulyje išpopuliarėjo dėl savo aukštų vertybių fizinės/psichinės sveikatos, socialinių ryšių, pramogų ir tvarumo klausimais per pastarąjį šimtmetį (Han, Lho, Al-Ansi ir Yu, 2020). Važiavimas dviračiu yra viena iš tvarių transporto formų, turinčių teigiamą poveikį sveikatai ir aplinkai. Šis turizmas tampa vis populiarešnis ir jis įneša nemažą dalį pajamų turizmui (Poljičak, Šego, Periša, 2021). Keliavimas dviračiu yra naudinga sveikatai bei efektyvus lankytinų vietų pažinimo būdas. Dviračių turizmo rinka yra didelė, o dviratininkai leidžiasi įvairias keliones, kurios skiriasi savo tema, vieta ar intensyvumu. Šiame straipsnyje analizuojamos dviračių turizmo plėtojimo galimybės Šakių rajone. Siekiant išsiaiškinti, kas yra dviračių turizmas, atlikta analizė, kurioje remiantis įvairiais moksliniais literatūros šaltiniais, pateikiama turizmo, dviračių turizmo samprata, jo tipai ir turistų ipologija, infrastruktūra, paslaugos, dviračių turizmas kitų turizmo rūšių kontekste.

Raktiniai žodžiai: turizmas, dviračių turizmas, dviračių turistai.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Šakių rajone vis daugiau skiriama dėmesio turizmui. Šiame krašte labai gerai išplėtotas vietinis turizmas, tačiau trūksta dviračių turizmo plėtros. Visuomenė vis labiau domisi šia turizmo rūšimi. Nors dviračių naudojimas kaip susisiekimo būdas per pastaruosius kelis dešimtmečius sumažėjo, turizmo kontekste dviračių naudojimas sparčiai auga visame pasaulyje (Heesch, Sahlqvist, Garrard, 2012, Lee, 2014). Ši turizmo rūšis tiesiogiai ir netiesiogiai skatina ekonominį aktyvumą lankomose vietose (Succurro, 2021). Dviračių turizmas daro teigiamą poveikį ekologijai ir pačiam žmogui. Beveik neabejojama, kad važiavimas dviračiu yra puikus laisvalaikio praleidimas, toks užsiėmimas naudingas kiekvieno sveikatai ir fizinei formai. Pasak Marquez, Soto (2021) dviračių infrastruktūros plėtra yra efektyvi ir skatinanti žmones važiuoti dviračiais. Dviračių tinklas turėtų sudaryti patrauklią ir saugią aplinką, kuri leistų dviratininkams patogiai važiuoti iš savo vietos pradžios taško į norimos paskirties vietas (Aschauer ir kiti., 2021).

**Darbo probleminis klausimas:** ar Šakių rajone, kuriame nėra tinkamai išvystyta dviračių infrastruktūra, yra galimybė plėtoti dviračių turizmą?

**Darbo tikslas:** įvertinti dviračių turizmo plėtojimo galimybes Šakių rajone.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti dviračių turizmą, jo tipus ir plėtojimo prielaidas.
2. Įvertinti dviračių turizmo paslaugas ir infrastruktūrą Šakių rajone.
3. Atlikti tyrimą, siekiant identifikuoti dviračių turizmo Šakių rajone galimybes ir problemas.

**Darbo objektas:** dviračių turizmo galimybės Šakių rajone.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, informacijos analizė, anketinė apklausa.

## Dviračių turizmas ir jo sąsajos su kitomis turizmo rūšimis

Žmonės pasaulyje keliauja dėl įvairiausių priežasčių. Vieni keliauja verslo reikalais, kiti – dėl sveikatingumo tikslų, o kai kurie keliauja apžiūrėti gamtos įvairovės. Dviračių turizmas atsirado XIX amžiuje ir daugiau nei šimtmetį buvo rinkos niša (Lamont, 2009). Nors dviračių naudojimas kaip susisiekimo būdas per pastaruosius kelis dešimtmečius sumažėjo, turizmo kontekste dviračių naudojimas sparčiai auga visame pasaulyje (Heesch, Sahlqvist, Garrard, 2012, Lee, 2014). Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairius dviračių turizmo apibrėžimus.

Dviračių turizmas reiškia keliones tam tikrose vietose, keliaujant pramogų tikslais, kur neatsiejamas važiavimas dviračiu (Mrnjavac ir kt., 2014 cit. iš Poljičak, Šego, Periša, 2021). Dviračių turizmas reiškia keliones ne mažiau kaip 40 kilometrų atstumu iš namų, su nakvyne (kelionė įskaitant nakvynę) arba keliones pirmyn ir atgal 150 kilometrų ir ne mažiau keturias valandas (vienos dienos kelionė), kur pagrindinis tikslas yra važiavimas dviračiu, įskaitant aktyvų dalyvavimą arba pasyvų stebėjimą, poilsį ir atsipalaidavimą, laisvalaikį ir (arba) varžybas (Lamont, 2014). Sustrans, labdaros organizacija esanti Jungtinėje Karalystėje, propaguojanti vaikščiojimą ir važinėjimą dviračiais, dviračių turizmą apibrėžia kaip pramoginį vienos dienos vizitą arba keliavimą vienam su nakvyne toli nuo namų, įskaitant važiavimą dviračiu, kaip pagrindinę ir svarbią dalį turistinių vietų lankymui (Mrnjavac ir kt., 2014 cit. iš Poljičak, Šego, Periša, 2021). Dviračių turizmas yra turizmas, apimantis stebėjimą dviračių renginyje, dalyvavimą jame arba nepriklausomame ar organizuotame dviračių ture (Chiu, Leng, 2017 cit. iš Poljičak, Šego, Periša, 2021).

Dviračių turizmas ir apskritai rekreacinis dviračių sportas yra gerai įsitvirtinęs daugelyje Europos šalių pvz., tokiose šalyse kaip Nyderlandai, Danija, Vokietija ir Austrija. Kelias dienas praleisti ant dviračio su daiktai buvo naujas reiškinys. 2000-ųjų pradžioje dviračių turizmas buvo suformuotas kaip pelningas sektorius turizmo versle (Aschauer ir kiti., 2021).

Analizuojant mokslinę literatūrą ir nagrinėjant dviračių turizmą, galima daryti prielaidą, kad dviračių turizmas turi sąsajų ir su kitomis turizmo šakomis, tokiomis kaip: sportinis turizmas, eko/darnusis turizmas, aktyvus turizmas ir kt. Turizmas tiesiogiai ir netiesiogiai skatina ekonominį aktyvumą lankomose vietose, daugiausia dėl prekių ir paslaugų, kurias reikia pagaminti ir teikti, paklausos. Dėl spartaus turizmo augimo reikia labiau įsipareigoti laikytis tvarumo

principų, siekiant padidinti turizmo naudą ir sušvelninti galimą neigiamą jo poveikį aplinkai ir visuomenei (Succurro, 2021). Dviračių turizmas daro teigiamą poveikį ekologijai ir pačiam žmogui. Keliaujant tradiciniais būdais išmetamas labai didelis CO<sub>2</sub> kiekis, kuris atsiranda dėl naudojamų automobilių ir lėktuvų išmetamų teršalų. Jei renkamas keliauti dviračiu, dviračio naudojimas vietoj automobilio padeda išsaugoti natūralią aplinką, sumažinti išteklių naudojimą, taip pat teikia naudą ne tik fizinei, bet ir psichologinei būsenai. Keliauti dviračiu, tai puiki galimybė pažinti gamtą ir kartu ją išsaugoti. Per dieną galima įveikti didesnius atstumus nei pėsčiomis, to pasekoje aplankytų vietų skaičius bus didesnis. Atsiranda galimybė aplankyti žmogaus nepalietą kraštovaizdį, švarią aplinką, neužterštas upes, upelius ar ežerus (Aschauer ir kiti., 2021).

Aktyviai praleistas laisvalaikis ir pati turizmo veikla, tarpusavyje yra labai susijusios, todėl iš šios sąsajos atsiranda ir aktyvusis turizmas. De Knop (1990), teigė kad sportas ir aktyvus turizmas tapo labai sėkmingi dėl padidėjusios urbanizacijos ir pasikeitusio laisvalaikio praleidimo pasirinkimais. Aktyvus turizmas, įskaitant žygius pėsčiomis ir dviračiais, vaidina svarbų vaidmenį socialiniame gyvenime. Dviratis kaip transporto priemonė naudojamas poreikiui judėti (pvz.: į darbą, į mokyklą, apsipirkti), taip pat svarbu sveikatai. Literatūroje tema akcentuoja tiek fizinę, tiek intelektinę veiklą, tačiau aktyvaus turizmo dalyviai neprivalo būti aukštos kvalifikacijos ir techniškai pasirengę. Kita vertus, aktyvus turizmas yra pažintinės vertybės ir keliavimas natūralioje aplinkoje, susijusios su atstumo įveikimu (Dębowska-Mróż, Ferensztain-Galardos, Krajewska, Rogowski, 2018).

### Dviračių turistų tipologija

Turistai vis labiau domisi aplinka, dažniau renkasi kryptis ir veiklas, kurios akcentuoja aplinką. Vietos, siūlančios poilsį lauke ir ryšį su gamta, turi konkurencinį pranašumą prieš vietas, kurios to nesiūlo. Daugelis keliautojų keliaudami stengiasi mankštintis ar užsiimti fizine veikla (Beierle, 2011). Beveik neabejojama, kad važiavimas dviračiu yra puikus laisvalaikio praleidimas – tai nemokamas, sveikas ir suteikiantis geresnę fizinę formą užsiėmimas. Pasak Simonsen, Jorgensen, ir Robbins (1998) bet koks produktas, skirtas dviračių turistams, turėtų iš esmės atsižvelgti į dviratininko įgūdžius, patirtį ir t.t., kaip ir dviračių turizmo vietovėse turėtų būti siūlomos įvairios veiklos ir pramogos. Dviračių turistus galima suskirstyti į skirtingus rinkos segmentus, atsižvelgiant į įvairius veiksnius. Demografiniai rodikliai, važiavimo dažnis, nuvažiuotas atstumas per dieną, greitis, motyvacija, pageidaujama vieta, pirmenybė maitinimui ir nakvynei, patogumų tipai ir dienos biudžetas – tai veiksniai, į kuriuos galima atsižvelgti skirstant dviratininkus į segmentus (Beierle, 2011). Dunkelberg ir Hegemann (2009) teigia, kad dviratininkas nėra tik dviratininkas. Dviračių turistų grupė siaurąją prasme, reikalauja gilesnio suskirstymo, kad būtų galima teisingai kreiptis į tikslinę grupę.

Pasak Dunkelberg ir Hegemann (2009) dviračio tipas (žygio dviratis, kalnų dviratis, lenktyninis dviratis) yra tinkamas kaip esminis skiriamasis bruožas segmentavimui. Priklausomai nuo dviračio tipo, pasiūlymai skiriasi, tačiau skiriasi ir dviračių poilsiautojų pageidavimai atostogoms dviračiu, atsižvelgiant į maršruto būklę, infrastruktūrą ir erdvinės sąlygas. Motyvacija keliauti taip pat iš esmės skiriasi. Aschauer ir kiti (2021) teigia, kad dviračių turizme klientų segmentus galima nustatyti pagal tris kriterijus: motyvai ir apgyvendinimo pasirinkimas kelionės metu, dviračių tipas, konkretūs pomėgiai, be važiavimo dviračiu. University of Oregon (2010) dviračių turistus suskirstė į tris tipus: komfortiški, ekonomiškai ir dviratininkai su batais (cit. iš Beierle, 2011). Bike On Tours (2014) dviratininkus suskirsto į keturias kategorijas: keliaujantys retkarčiais, trumpų distancijų keliautojai, ilgų distancijų keliautojai, konkurencingi keliautojai.

Dar vienas svarbus aspektas – dviratininkų poreikiai dviračių turizme. Remiantis mokslinė literatūra, poreikiai dviračių turizmo kontekste apima turizmo plėtojimą (pvz., gerai suplanuoti dviračių maršrutai su natūraliais/žmogaus sukurtais kraštovaizdžiais), pasiekiamumą (pvz., dviračių stovėjimo aikštelė, dviračių takai), patogumus (pvz., apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas) ir papildomas paslaugas (pvz., dviračių nuomos/remonto dirbtuves, informacines sistemas) (Lee, 2014, Ritchie, 1998). Nors aukštas prieinamumo lygis pagerina fizines sąlygas važiuoti dviračiu, patogumai daro įtaką ilgesnėms turistų kelionėms, o papildomos paslaugos gali užtikrinti, kad kelionė vyktų sklandžiai (Bigazzi ir Figliozzi, 2014). Šie atributai kartu praturtina dviračių keliautojų patirtį ir greičiausiai sukurs lojalius klientus. Todėl šiems požymiams reikėtų skirti daugiau dėmesio, nes tai būtų naudingos dviračių turizmo plėtros gairės (Meng, Han, 2019).

### Dviračių turizmo infrastruktūra ir paslaugos

Dviračių turizmas iš tikrųjų yra naujai atsirandanti turizmo forma, kurią tyrinėtojai laiko nišine rinka (Lee, Chen, Huang, 2014). Šios turizmo išvykos gali būti organizuojamos savarankiškai arba komerciniais tikslais, kuomet kelionės dalis apima naudojimąsi transporto pagalbos paslaugomis ir bet kokio tipo formų (t.y. komercinį apgyvendinimą) ir (arba) neformalų apgyvendinimą (t.y. nekomercinį apgyvendinimą)“ (Ritchie, 1998).

Dviračių turizmas gali paskatinti infrastruktūros kūrimą didinant paslaugų pasiūlą pvz., tokias kaip dviračių nuomos/remonto dirbtuvės ir apgyvendinimas. Be to, keliautojams reikalingos ir susijusios paslaugos, tokios kaip maisto ir gėrimų tiekimas (Meng, Han, 2019). Dviračių turizmo atributai apima keturis aspektus:

- Turizmo traukos objektai.
- Pasiekiamumas.
- Patogumas.
- Papildomos paslaugos (Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill, 1993).

Visų pirma, turizmo traukos objektai dviračių turizme gali būti susiję su gamtos objektais (pvz., palankus klimatas, nuostabus kraštovaizdis), taip pat žmogaus sukurtomis lankytinomis vietomis pvz., paveldo objektai, kultūriniai/istoriniai objektai (Ritchie, 1998). Keliautojai dviračiais susikoncentruoja ne tik į fizinį važiavimą, bet ir į juos supančią aplinką. Taigi pagrindinę jų turistinės patirties dalį sukuria turizmo traukos objektai. Keliaudami jie gali mėgautis kraštovaizdžio stebuklais, kurių jie niekada nematė savo šalyse; jie gali atsitiktinai aplankyti istorinį paveldą; ir jie gali kvėpuoti grynu oru ir mėgautis kelionės malonumais (Lee, 2014). Patyrę šiuos elementus, keliautojai gali giliai įsitraukti į važinėjimo dviračiu veiklą.

Antrasis dviračių turizmo atributas yra pasiekiamumas, o tai reiškia, su kiek sunkumų susiduria žmonės keliaudami iš vienos vietos į kitą (pvz., susisiekimas geležinkeliu ir autobusu, eismo srautas ar tankumas, dviračių takai, kelio danga, dviračių stovėjimo aikštelė ir kt.) (Lamont, 2009). Lee ir Huangas (2014) teigė, kad dviračių keliautojams reikia priemonių (pvz., dviračių takų), kad nesusižalotų ir nesugadintų dviračio. Tuo tarpu eismo srauto ir tankumo kontrolė leistų keliautojams kelionių metu jaustis saugiai. Be to, susisiekimas pagrindiniais keliais ir kitomis transporto priemonėmis galėtų užtikrinti visapusiškai sklandžią kelionę. Trumpai tariant, didesnis pasiekiamumo lygis galėtų sudaryti palankią aplinką dviračių keliautojams, o tai pagerintų jų bendrą išpūdžių kokybę.

Trečioji dimensija – patogumas. Jis apima apgyvendinimą (pvz., nakvynę, poilsio zonas), taip pat maitinimo paslaugas (pvz., bakalėjos/būtiniausių prekių parduotuvės, kavinės, restoranai) (Bigazzi, Figliozzi, 2014). Kadangi kelionė dviračiu priklauso nuo geros fizinės būklės, apgyvendinimas ir maitinimas yra svarbūs visapusiškai kelionei. Šios paslaugos labai padėtų keliaujantiems dviračiais ilgos ir sunkios kelionės metu. Keliautojai galėtų atsigavinti patenkindami savo pagrindinius poreikius, tokius kaip miegas, valgymas ir gėrimas (Lamont, 2009). Be to, susijusi paslaugų infrastruktūra leidžia keliautojams apsistoti ilgesniam laikui ir išleisti daugiau pinigų. Taigi, šių paslaugų nebuvimas gali sukelti nesėkmę ir pakenkti pelnui iš dviračių turizmo (Ritchie, 1998).

Paskutinis aspektas yra papildomos paslaugos, susijusios su saugumu pvz., medicinos įstaigos apsaugos darbuotojai, dviračių remontas) ir informacija (pvz., lankytojų centrai, lankytinų vietų ženklai) (Lee, 2014). Moterims, pagyvenusiems ar jauniems keliautojams saugos ir apsaugos sistemos yra ypač svarbios siekiant sumažinti nerimą dėl netikėtų incidentų. Tokios paslaugos, kaip pirmosios pagalbos punktai, padėtų keliautojams, jei jie yra blogos fizinės būklės, o policijos nuovadų paslaugos leidžia labiau pasitikėti savimi, kai jie važiuoja vieni. Be to, informacijos paslaugos gali suteikti turistams tikslių nurodymų (Chang, 2013). Pavyzdžiui, lankytojų centruose teikiamos dviračių gido paslaugos (pvz., įvairių dviračių maršrutų suteikimas) galėtų praturtinti dviratininkų kelionių patirtį. Tuo tarpu turizmo ženklų įrengimas dviračių turistams primintų apie lankytinas vietas apylinkes. Šios paslaugos gali palengvinti rūpesčius ir suteikti saugumo jausmą net ir geriausiai pasirengusioms grupėms (pvz., dviračių klubams) (Meng, Han, 2019).

Dviračių infrastruktūros plėtra yra efektyvi, skatinanti žmones važiuoti dviračiais, bet brangi miestų politika, (Marquez, Soto, 2021). Dviračių tinklas turėtų sudaryti patrauklią ir saugią aplinką, kuri leistų dviratininkams patogiai važiuoti iš savo vietos pradžios taško į norimos paskirties vietas (Aschauer ir kiti., 2021). Sustrans (2014) teigimu, darnūs dviračių tinklai turėtų būti: nenutrūkstami ir atpažįstami, tinkamai pažymėti, visoje sistemoje siūlomi nuoseklūs apsaugos standartai, gerai įrengtos dviračių stovėjimo aikštelės.

Rekreaciniam važinėjimui dviračiu svarbus patrauklumas. Šiame kontekste patrauklumas reiškia infrastruktūrą ir trasas apylinkes, ne tik kraštovaizdį. Idealiai suprojektuota infrastruktūra išilieja į supančią aplinką ir dviratininkams turėtų būti patrauklu ja naudotis, taip pat apima psichologinių veiksnių santrauką, o ne tik išvaizdą. Pramoginiai dviratininkai teikia didelę reikšmę ramiai kelionei. Pramoginiai dviračių tinklai stengiasi išnaudoti kelius, kuriuose automobilių eismas yra mažas, sukurti malonią patirtį. Maršrutai turi būti reguliariai prižiūrimi (pvz., apkarpyta augmenija, sukomplektuoti ir atnaujinti ženklai, kokybiška kelio danga), kad būtų užtikrinta patraukli infrastruktūra (Aschauer ir kiti, 2021).

Kitas svarbus aspektas yra eismo saugumas. Eismo saugumas reiškia traumų per nelaimingus atsitikimus prevenciją. Dviratininkai yra pažeidžiami eismo dalyviai, kurie neturi apsaugančių funkcijų, pvz., automobilio kėbulo ar oro pagalvės. Todėl jiems kyla didesnė rizika naudojant tą pačią erdvę kaip ir motorizuotoms transporto priemonėms, važiujančioms tuo pačiu greičiu. Svarbiausi veiksniai, prisidedantys prie saugumo, yra šie:

- sankryžose palaikomas atviras matomumas,
- jei įmanoma, atskirtas automobilių ir dviračių eismas,
- aiškiai reguliuojamas sankryžos šviesoforas arba aiškūs ženklai,
- pritaikytas transporto priemonės greitis, kad jis atitiktų dviratininkus (Meschik, 2021).

Specialūs dviračių takai sumažina avarijų ir traumų skaičių, tačiau ne visa dviračių infrastruktūra sukurta vienodai, o dviratininkai turi išmokti dalytis erdve (Cohen, 2013). Dviračių susisiekimo tinklą sudaro dviračių takai, stovėjimo vietų infrastruktūra ir saugojimo aikštelės. Dviračių takai pagal paskirtį skirstomi į susisiekimo ir rekreacinius takus (Pėsčiųjų ir dviračių takų projektavimo rekomendacijos R PDTP 12).

### **Dviračių turizmo situacijos analizė Šakių rajone**

Šakių rajoną sudaro trys miestai: Gelgaudiškis, Kudirkos Naumiestis ir Šakiai, aštuoni miesteliai: Barzdai, Kriūkai, Sintautai, Žvirgždaičiai, Žemoji Panemunė, Griškabūdis, Lekėčiai, Kriūkai ir priskiriami 533 kaimai. Bendras plotas: 1453km<sup>2</sup>, 2020 metų duomenimis – 27340 gyventojų (Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras, 2020). Šakių rajone gerai išplėtotas vietinis turizmas. Šakių turizmo ir informacijos centras kasmet sulaukia gausaus turistų skaičiaus. Šakių rajone veikia 67 aktyvūs turizmo paslaugų tiekėjai. Nebrangios ir kokybiškos paslaugos įvardinamos kaip didžiulis

pranašumas turistų atžvilgiu (Šakių rajono savivaldybės taryba, 2020). Šakių rajono populiariausi ir daugiausiai turistų sulaukiantys gamtiniai ir kultūriniai objektai:

1. **Sudargo piliakalnių kompleksas** – tai piliakalnių kompleksas, kuris išskiriamas į dvi grupes, pagal kaimų pavadinimus, kuriuose jie yra (Dragūnaitienė, 2019).
2. **Vaiguvos upė – gatvė** – Šalia Plokščių (Vaiguviškių) piliakalnio teka mažas Vaiguvos upelis, kuris miestelyje pereinama į natūralią Vaiguvos upę-gatvę. Tai - unikali vieta (Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras, 2018).
3. **Gelgaudiškio dvaras** – XIXa. vidurio klasicistinės architektūros paveldas, kurį sudaro pagrindiniai dvaro rūmai, kumetynas, ūkiniai pastatai ir parkas. Čia buvo įsteigta pirmoji Lietuvoje našlaičių prieglauda (Semaška, 2002).
4. **Zyplių dvaras** – tai XIXa. pr. dvaras esantis šalia Lukšių, važiuojant iš miestelio Kauno link. Iš pradžių šie rūmai buvo klasicistiniai, o dabar neobarokiniai. Iki šių laikų išliko nemažai dvarui priklausančių pastatų ir tebežaliuojantis Zyplių dvaro parkas (Semaškaitė, 2003).
5. **Ilguvos dvaras** – tai dvarvietė prie Nykos upės santakos su Nemunu. Mediniai dvaro rūmai statyti 1790 metais. 1940m. Ilguvos dvaras buvo nacionalizuotas, į dvaro rūmus iš Šakių perkelta senelių prieglauda (dabar Ilguvos socialinės globos namai) (Vaičiūnas, 2013).
6. **Kidulių dvaras** – tai kadaise LDK iždininkui Krišpinui Kirštenšteiniui priklausantis XIX a. dvaras. Labiausiai ši vieta suklestėjo atitekus generolui Jonui fon Offenbergui. Šiuo metu dvaras restauruotas, išsaugotas paveldas, puoselėjama kultūra (We love Lithuania, 2021).
7. **Šakių Karilionas** – Šakių miesto centrą puošia 24 varpų karilionas. Tai trečiasis karilionas Lietuvoje ir pirmasis, kurį pamatyti galima neįėjus į varpinę, o tiesiog miesto skvere, nes varpai sukabinti virš fontano (Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras, 2018).
8. **Zanavykų muziejus** – tai zanavykų krašto muziejus įsikūręs Zyplių dvaro vežiminės pastate. Muziejuje sukaupta apie 50tūkst. eksponatų, taip pat čia organizuojamos įvairiausios parodos, seminarai, edukacijos, renginiai, vykdomi projektai (zanavykumuziejus.lt, 2020).
9. **Etnografinė suvalkiečio sodyba** – XIXa. pabaigos senovinė bei etnografinė sodyba, kuriai būdinga autentiškumas (suvalkieciosodyba.lt, 2017).
10. **Paminklas J.Selindžerio romanui „Rugiuose prie bedugnės“** – tai ant vieno iš Sudargo piliakalnių šlaito pastatytas paminklas, kuris skirtas garsiam rašytojo J.Selindžerio romanui „Rugiuose prie bedugnės“ (We love Lithuania, 2021).

Nuolat populiarėjant dviračiui, kaip sporto, laisvalaikio ir susisiekimo priemonei, ši sritis Šakių rajone jau ilgą laiką kelia labai daug diskusijų. Šakių rajone praktiškai neišplėtotą dviračių takų infrastruktūra, o Panemunės dviračių takas ne visose atkarpose atlieka savo funkcijas, kai kuriose buvo ir tebėra sunkiai pravažiuojamas dviračiu. Dviračių takai neįjungia visų turizmo trasos atkarpų, o didelė dalis kelių dangos – žvyras (Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras, 2014). Dviračių turistams keliaujant dažniausiai tenka važiuoti kartu su automobilių srautu, važiuojamąja dalimi, nes Šakių rajone specializuotas dviračių takas yra tik vienas. Takas palei Nemuną, Gelgaudiškis – Kriūkai. Jo ilgis 23km, o dangą ir prieinamumą nėra tenkinantis dviračių turistus (Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras, 2014). Taip pat svarbu paminėti, kad Šakių rajone driekiasi du dviračių žiedai ir viena trasa (žr. 1 pav.).



1 pav. Šakių rajono dviračių trasa ir žiedai (UAB „Urbanistika“, 2010)

Šakių rajone Nacionalinė dviračių trasa sudaro apie 160km. Trasa susideda iš kelių dalių. Pirmoji trasa: Kudirkos Naumiškis – Panoviai – Slavikai – Kiduliai. Antroji: Mikytai – Kriūkai – Plokščiai – Gelgaudiškis – Kiduliai – Sudargas – LR valstybės siena. Trečioji: Kriūkai – Lukšiai – Griškabūdis – Rygiškiai – Patašinė. Nemuno dviračių žiedas, tai atkarpa Šakių rajono savivaldybės teritorijoje ir jos ilgis apie 70km. Yra parengtas techninis projektas ir nors didesnioji dalis įrengta, tačiau jau reikalauja remonto. Didelę dalį trasos kelių sudaro žvyrkeliai. Suvalkijos dviračių žiedas, tai regiono maršruto trasa einanti per Marijampolės, Kalvarijos, Vilkaviškio, Šakių rajonų bei Kazlų Rūdos savivaldybių teritorijas. Dviračių trasoje automobilių intensyvumas nedidelis. Bendras trasos ilgis sudaro 350 km, o Šakių rajono savivaldybės teritorijoje 117,5 km. (UAB „Urbanistika“, 2010). Oficialių dviračių maršrutų Šakių rajone sudaryta

nėra, tačiau Šešupės euroregioninis turizmo informacijos centras išleidęs lankstinukus su Šakių rajono apylinkių maršrutais, kuriuos galima įveikti pėsčiomis ir dviračiu.

2019 m. Pilviškiai – Šakiai – Jurbarkas ruožė (rytiniame Šakių aplinkelyje) įrengtas ne tik pėsčiųjų ir dviračių takas, bet ir atlikti paprastieji kelio dangos remontai. Šakių rajono savivaldybės administracija 2020 metais įgyvendino projektą, kurio metu buvo įrengtas pėsčiųjų ir dviračių takas Siesarties pakrantėje, Šakių centre. Apie naujai įrengtus dviračių takus ir trasas Šakių rajone, informacijos nepateikiama. Akivaizdu, kad nuo 2019m. buvo pokytis gerinant dviračių infrastruktūrą rajone, tačiau dviračių takų, kurie jungtų Šakių rajono miestelius vis dar nėra.

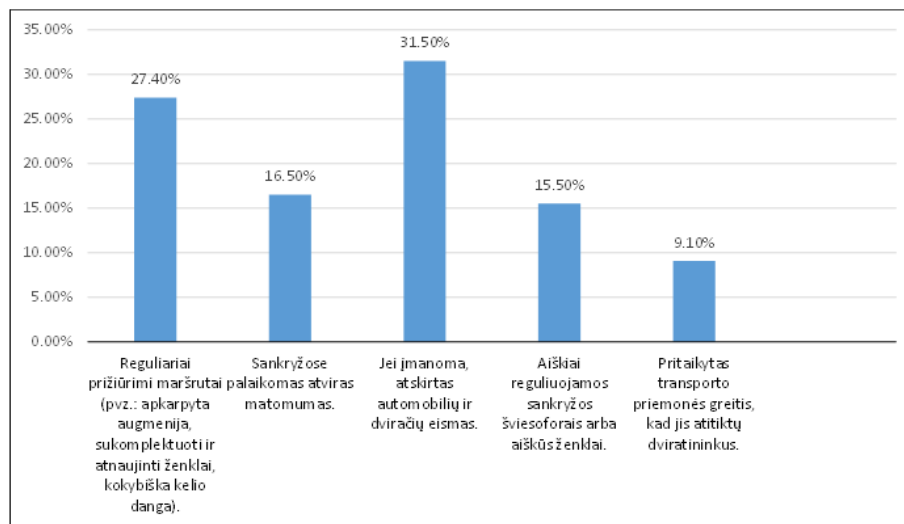
Rajone labai gausu gamtinių ir kultūrinių išteklių. Centre įsikūręs Šešupės euroregioninis turizmo ir informacijos centras, kuris teikia nemokamas paslaugas ir informaciją apie turizmo išteklius, skatina vietinį ir išvykstantąjį turizmą. Šakių rajono turizmo ir informacijos centro oficialiame puslapyje pateikiama 20 apgyvendinimo įstaigų ir 13 pagrindinių maitinimo įstaigų. Dviračių taisyso paslaugas Šakių rajone teikia tik viena įmonė. Mindaugo Balčiūno MB „Dviračiai“ teikia dviračių serviso paslaugas, prekiauja dviračiais, jų detalėmis, taip pat motoroleriais ir auto reikmenimis. Dviračių nuomos punktų nėra.

### Kiekybinis tyrimas ir jo rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti dviračių turizmo plėtojimo galimybes Šakių rajone, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo metu buvo atlikta anoniminė apklausa, kurios metu buvo apklausti turistai ir dviračių turistai, kurie atvyksta į Šakių rajoną. Apklausoje dalyvavo 236 respondentai.

Didžioji dalis atsakiusiųjų – 38,1 proc. keliauja kartą mėnesį. Šiek tiek mažiau respondentų – 29,2 proc. teigia, kad keliauja kartą per tris mėnesius. Toliau 19,9 proc. keliauja kartą per pusę metų, o 9,3 proc. kartą per metus. Mažiausias respondentų skaičius – 3,4 proc. keliauja rečiau nei kartą per metus. Į klausimą, kaip dažnai turistai keliauja dviračiu, didžioji dalis t. y. daugiau nei pusė – 57,2 proc. atsakė, kad dviračiu keliauja tik vasaros sezonu. 22,9 proc. respondentų renkasi keliauti dviračiu tik kartais. Taip pat tarp atsakiusiųjų yra ir tokių, kurie dviračio kelionės metu nesirenka, šį atsakymą pasirinko 15,7 proc. Svarbu paminėti, kad tik 4,2 proc. respondentų visada keliauja dviračiu.

Toliau respondentų buvo klausiama, kokie veiksniai jiems svarbūs, kad kelionė dviračiu būtų saugi. Gauti duomenys pateikti diagramoje (žr. 2 pav.).



2 pav. Svarbūs veiksniai saugiam keliavimui dviračiu (sudaryta autorės)

Atsakant į šį klausimą, buvo galima pasirinkti kelis variantus arba pasirenkant „Kitas variantas“ ir pateikti savo nuomonę. Respondentams vieni iš svarbiausių veiksnių saugiam keliavimui dviračiu – atskiras automobilių ir dviračių eismas, kurį pasirinko 31,5 proc. ir reguliariai prižiūrimi maršrutai – 27,4 proc. Dviejų pasirinkimų gauti rezultatai panašūs, sankryžose palaikomas atviras matomumas – 16,5 proc., aiškiai reguliuojamos sankryžos – 15,5 proc. Mažiausiai svarbus veiksnys – transporto priemonių greitis, kuris atitiktų dviratininkus (9,1 proc.). Turistų taip pat buvo klausiama, kokiomis paslaugomis naudojasi keliaujant dviračiu. Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad respondentams keliaujant dviračiu viena iš svarbiausių paslaugų yra maitinimas (42,6 proc.). Mažiau svarbesnėmis įvardinimo turistų informavimo paslaugas – 18,9 proc., apgyvendinimą – 18,10 proc. ir dviračių nuomos punktus – 14,10 proc. Serviso paslaugas pasirinko tik 4,8 proc.

Toliau buvo norima išsiaiškinti ar respondentas yra lankęsis Šakių rajone. Didžioji dalis respondentų atsakė „Taip“ – 72,9 proc. Siekiant išsiaiškinti ar turistai keliavo dviračiu Šakių rajone, buvo pateikiami trys atsakymo variantai: teko; neteko; neteko, bet norėčiau. Didžioji dalis pasirinko atsakymą, kad teko – 50,8 proc. Toliau seka atsakymas „Neteko“, jį pasirinko 14,8 proc., o 14,0 proc. respondentų teigia, kad lankytis neteko, bet norėtų. Į klausimą neatsakė 20,3 proc. apklaustųjų.

Anketos dalyvių prašoma įvertinti dviračių infrastruktūrą Šakių rajone. Kiekvienas rodiklis buvo vertinamas 5 balų sistemoje. Gauti vertinimų rezultatų duomenys pateikti lentelėje (žr. 1 lentelę.)

**1 lentelė. Dviračių infrastruktūros Šakių rajone vertinimas (sudaryta autorės)**

Rodiklis	Svertinis vidurkis
Dviračių takų danga	3,16
Dviračių takų ženklinimas	3,07
Dviračių stovėjimo aikštelės	2,57
Informacinės nuorodos	2,98
Aiškiai reguliuojamos sankryžos šviesoforis arba aiškūs ženklai	3,12

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad dviračių takų dangą, ženklinimą, dviračių stovėjimo aikšteles, informacines nuorodas ir reguliuojamas sankryžas respondentai vertina vidutiniškai (3 balai). Taigi turistai dviračių infrastruktūrą Šakių rajone vertina tik vidutiniškai. Sekančiame klausime turistams buvo siūloma įvertinti turizmo paslaugas Šakių rajone. Gauti rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Turizmo paslaugų Šakių rajone vertinimas (sudaryta autorės)**

Rodiklis	Svertinis vidurkis
Apygyvendinimas	3,24
Maitinimas	3,72
Turizmo informacija	3,72

Respondentų turizmo paslaugų vertinimas Šakių rajone svyruoja nuo 3,24 iki 3,72 balo. Apklaustieji įvertino teikiamų paslaugų kokybę, didžiausią balą skyrė turizmo maitinimo ir turizmo informacijos teikimo paslaugoms – 3,72 balo. Žemiausiai respondentai vertino apgyvendinimą – 3,24 balo. Atsižvelgiant į visus gautus rezultatus galima teigti, kad maitinimo ir turizmo informacijos paslaugos Šakių rajone vertinamos gerai, o apgyvendinimo - vidutiniškai.

Siekiant sužinoti, respondentų nuomonę apie problemas, su kuriomis susidūrė keliaudami dviračiu Šakių rajone, buvo pateiktas atviras klausimas. Gautų atsakymų suvestinė pateikiama lentelėje (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Problemomis, su kuriomis susidūrė turistai keliaujant dviračiu Šakių rajone (sudaryta autorės)**

Problema	Panašių atsakymų skaičius	Atsakymų pavyzdžiai
Dviračių infrastruktūra	34	„Per mažai dviračių takų.“ „Tokia, jog nėra specialios dviračių juostos ir tenka važiuoti tarp pėsčiųjų šaligatviu arba važiuojamąjį kelio dangą kartu su automobiliais, kur nesijaučiu saugus.“ „Daug kur nėra dviračių takų, o jei ir yra, tai jų būklė apgailėtina.“
Saugumas	4	„Nesaugūs kelio ruožai.“ „Nesijaučiu saugus.“ „Siauri, pavojingi keliai.“
Viešųjų tualetų trūkumas	3	„Sunku buvo rasti tualetą.“ „Mažai viešųjų tualetų.“
Stovyklaviečių trūkumas	2	„Mažai stoginių slėptis nuo lietaus.“ „Stovyklaviečių trūkumas, norint išsikępti šašlyką reikia nusukti toli nuo dviračių takų, kad rasti stovyklavietę.“
Vietinių pagalbos trūkumas	2	„Žmonėmis. Niekas nepadeda, nepataria.“ „Pasigedau vietinių žmonių su kuriais būtų galima pasikalbėti.“
Informacijos trūkumas	3	„Mažai informacijos apie galimus maršrutus.“ „Informacinių stendų trūkumas.“
Dviračių nuomos punktų trūkumas	1	„Dviračių nuomos punktų trūkumas.“

Iš apklaustųjų pateiktų atsakymų galima teigti, kad didžioji dauguma turistų susidūrė su dviračių infrastruktūros trūkumu – 34 panašūs atsakymai. Taip pat apklaustieji teigia, kad keliaudami jautėsi nesaugiai. Išreiškė nuomonę dėl informacijos trūkumo, viešųjų tualetų nebuvimo, vietinių pagalbos ir stovyklaviečių trūkumo.

Respondentų buvo klausiam, ką reikėtų tobulinti, kad kelionės dviračiu rajone būtų įdomios ir tenkintų jų lūkesčius. Respondentų atsakymų suvestinė pateikiama lentelėje (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Turistų pasiūlymai, kad kelionės dviračiu rajone būtų įdomios ir suteiktų teigiamų patirčių (sudaryta autorės)**

Tobulinimo rodiklis	Panašių atsakymų skaičius	Atsakymų pavyzdžiai
Dviračių takų ir trasų infrastruktūra	54	„Geros dviračių kelių infrastruktūros.“ „Daugiau dviračių takų, atskirtų nuo automobilių važiuojamosios dalies.“ „Padaryti specialią dviračių trasą per miestą ir lankomas vietas.“
Ženkli, informaciniai stendai	4	„Daugiau dviračių takų ir informacijos.“ „Sudėti daugiau nurodomų lentelių, kur kas yra ir galėtų būti nukreipiamosios lentelės, kur būtų galima pavalgyti arba rasti viešą tualetą.“



Maršrutai	8	„Trūksta suplanuotų maršrutų / ekskursijų arba per mažai informacijos apie jas, arba jos per mažai reklamuojamos.“ „Parengti stendus su žemėlapiu, kuriame atsispindėtų dviračių maršrutai.“
Grupinių veiklų organizavimas	4	„Bandyti rengti daugiau įvairių jaunimui renginių, susijusių su dviračiais!“ „Organizuoti daugiau grupinių veiklų.“
Dviračių nuomos punktai	4	„Reikia dviračių nuomos punktų.“ „Galėtų būti miesto centre kur nors dviračių nuomos punktas, tokios paslaugos labai trūksta.“
Lankytinų vietų aplinkos tobulinimas	2	„Aplinkos sutvarkymas.“ „Tvarkingi dviračių takai, tvarkinga aplinka.“
Dviračių stovėjimo ir poilsio aikštelės	6	„Reikėtų kokių poilsio stotelių.“ „Atsirastų daugiau dviračių takų, įdomių sustojimo taškų, sporto aikštelių ar laisvalaikiiui leisti, stovyklaviečių daugiau gamtoje.“
Viešųjų tualetų įrengimas	1	„Sustojimo stoginių ir tualetų pastatymas.“

Didžioji dauguma respondentų teigė, kad rajone reikėtų tobulinti dviračių takų ir trasų infrastruktūrą. Taip pat turistams trūksta sudarytų maršrutų ir dviračių poilsio, stovėjimo aikštelių. Apklaustieji siūlo rajone organizuoti grupines veiklas, keliaujant dviračiu, įrengti daugiau informacinių stendų. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad kelionės dviračiu rajone būtų įdomios ir tenkintų turistų lūkesčius, jei būtų tobulinama dviračių infrastruktūra.

Taigi didžioji dalis apklaustųjų keliauja kartą per mėnesį, o keliavimą dviračiu renkasi tik vasaros sezonu. Turistams svarbu, kad keliaujant dviračiu būtų reguliariai prižiūrimi maršrutai ir atskiras automobilių ir dviračių eismas. Respondentai, kurie atsakė, kad bent kartą keliavo dviračiu Šakių rajone teigia, kad trūksta dviračių infrastruktūros plėtojimo ir paslaugų. Taip pat svarbu paminėti, kad turistai dviračių infrastruktūrą ir apgyvendinimo paslaugas įvertino vidutiniškai, o maitinimo ir turizmo informacijos paslaugas įvertino gerai.

### Išvados

1. Dviračių turizmas atsirado XIX a. ir pastarieji šimtmečiai liudija turizmo augimą. Dviračių turizmo sąvoką nagrinėja, aiškina skirtingi autoriai. Klasikiniai apibrėžimai pateikia charakteristikas dviračių turizme. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad dviračių turizmas turi sąsają su kitomis turizmo rūšimis. Dviračių turistai yra skirstomi atsižvelgiant į tam tikrus veiksnius. Taip pat svarbu atsižvelgti į jų poreikius, kad keliavimas dviračiais vyktų sklandžiai. Dviračių turizmas skatina infrastruktūros kūrimąsi ir apima keturis aspektus, kuriuose atsispindi: traukos objektai, pasiekiamumas, patogumas ir papildomos paslaugos. Dviračių tinklai privalo būti saugūs, patrauklūs ir patogūs.

2. Šakių rajone gerai išplėtotas vietinis turizmas. Centre įsikūręs Šešupės euroregioninis turizmo ir informacijos centras, kuris teikia nemokamas paslaugas ir informaciją apie turizmo išteklius, skatina vietinį ir išvykstamąjį turizmą. Rajone gausu gamtinių ir kultūrinių išteklių, tačiau Šakių rajone dviračių turizmas vis dar nėra tinkamai išplėtotas. Rajone praktiškai neišplėtotas dviračių takų infrastruktūra. Oficialiai sudarytų maršrutų dviračių turistams po Šakių rajoną taip pat nėra. Šakių turizmo ir informacijos centro oficialiame puslapyje pateikiama 20 apgyvendinimo įstaigų. Specialiai išskirtų apgyvendinimo įstaigų dviračių turistams nėra. Taip pat puslapyje pateikiama informacija apie maitinimo įstaigas, o įmonių, kurios teiktų dviračių nuomos ir serviso paslaugas yra tik viena, ji įsikūrusi Šakių miesto centre.

3. Apibendrinant kiekybinio tyrimo gautus rezultatus galima teigti, kad didžioji dalis respondentų keliauja kartą per mėnesį. Keliavimą dviračiu renkasi tik vasaros sezonu, o didžiausią įtaką pasirinkimui daro galimybė aplankyti tokias vietas, kurias sunkiau pasiekti automobiliu, mėgsta aktyviai leisti laisvalaikį. Keliaujant dviračiu svarbus atskiras automobilių ir dviračių eismas, reguliariai prižiūrimi maršrutai. Turistai lankėsi Šakių rajone dviračių infrastruktūrą ir apgyvendinimo paslaugas įvertino vidutiniškai, o maitinimo ir turizmo informacijos paslaugas įvertino gerai. Kaip aktualiausia problemą turistai išskyrė dviračių infrastruktūros trūkumą, o tam, kad kelionės dviračiu rajone būtų įdomios ir suteiktų teigiamų patirčių, respondentai siūlo tobulinti dviračių takų ir trasų infrastruktūrą, įrengti stovėjimo ir poilsio aikšteles.

### Literatūra

- Aschauer, F., Gauster, J., Hartwig, L., Klementschtz, R., Meschik, M., ... & Wiebke, U. (2021). *Guidelines for sustainable bicycle tourism* (Version 1.1). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4812801>
- Beierle, H. (2011). *Bicycle tourism as a rural economic development vehicle*. Department of Planning, Public Policy and Management, University of Oregon. Retrieved on November 11, 2014 from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11679>
- Bigazzi, AY, and Figliozzi, MA (2014). *Overview of urban cycling uptake and traffic-related air pollution*. Transport Reviews, 34, 221–245. doi: 10.1080 / 01441647.2014.897772
- Bike On Tours (2014). *Develop cycle tourism in your community, become a bicycle touring destination*.
- Chang, H. (2013). *Road search strategies and tourist anxiety in unfamiliar places*. Geography of Tourism, 15 (3), 529 - 550. doi: 10.1080 / 14616688.2012.726270
- Cohen E. (2013). *Separated bike paths are safest for cyclists*. CMAJ, 185(10). DOI: <https://doi.org/10.1503/cmaj.109-4468>
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. and Wanhill, S. (1993). *Tourism: principle and practice*. London, UK: Longman.
- De Knop, P., (1990) *Sport for All and Active Tourism, World Leisure & Recreation*, 32:3, 30-36, DOI: 10.1080/10261133.1990.10559120

9. Dębowska-Mróz M., Ferensztain-Galardos E., Krajewska R, Rogowski A.,a (2018). Bulletin - Polish Academy of Sciences. *National Spatial Development Committee*. 103-127 p.
10. Dėl Pėsčiųjų ir dviračių takų projektavimo rekomendacijų PDTP 12 patvirtinimo: Valstybės įmonė Lietuvos automobilių kelių direkcija. 2012 m. spalio 10 d. Nr. V-294. *Valstybės žinios*, 2013, nr. 120-6057.
11. Dragūnaitienė A.N., (2019). *Sudargo istorijos atspindžiai*. Kaunas.
12. Draugas.lt. (2019). *Naujojo tako darbai nepriduoti, bet faktiškai baigti*. <http://drg.lt/rajone/18808-naujojo-tako-darbai-nepriduoti-bet-faktiskai-baigti>
13. Dunkelberg D., Hegemann I. (2009). *Grundlageuntersuchung. Fahrradtourismus in Deutschland*. – Bonn: Deutscher Tourismusverband. Berlin, 14 – 1g5.
14. Han, H., Lho, L.H., Al-Ansi, A. and Yu, J. (2020), "Cycling tourism: a perspective article", *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 162-164. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0268>
15. Heesch, KC, Sahlqvist, S. and Garrard, J. (2012). *Gender Differences in Recreational and Transport Cycling: A Comparison of Mixed Cross-Sectional Models of Bicycle Models, Motivators, and Constraints*. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 106-118. doi: 10.1186 / 1479-5868-9-106
16. Lamont, M. (2009). The invention of the bicycle again: a defined discussion of cycling tourism. *Journal of Sport and Tourism*, 14, 5–23. doi: 10.1080 / 14775080902847363
17. Lamont, M. 2014. Introduction. *Cycling and Tourism, Tourism Review International* 1(2): 1-7.
18. Lee, CF, and Huang, HI (2014). Taiwan 's attractiveness as a cycling destination: a supply - side approach. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (3), 273–299. doi: 10.1080 / 10941665.2012.739190
19. Lee, CF, Chen, PT, and Huang, HI (2014). Attractiveness Attributes of a Taiwanese Bicycle Tourism Destination: *The Perspective of Active Experienced Cyclists*. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15 (3), 275–297. doi: 10.1080 / 15256480.2014.925726
20. Lee, C. F. (2014). An investigation of factors determining cycling experience and frequency. *Tourism Geographies*, 16(5), 844–862. doi:10.1080/14616688.2014.927524
21. Márquez, L., & Soto, J. J. (2021). Integrating perceptions of safety and bicycle theft risk in the analysis of cycling infrastructure preferences. *Transportation Research Part A: Policy & Practice*, 150, 285–301. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1016/j.tra.2021.06.017>
22. Meng, B., & Han, H. (2019). *Multiple attributes of cycling tourism in travelers' decision-making process*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(3), 317–338. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/1528008X.2018.1530166>
23. Meschik, M. (2021). The Success of the Cycle Tourist Backbone Along the Danube in Germany and Austria. In P. Pileri & R. Mosc arelli (Eds.), *Cycling & Walking for Regional Development: How Slowness Regenerates Marginal Areas* (pp. 235-249). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44003-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44003-9_16)
24. Poljičak, A.-M., Šego, D., & Periša, T. (2021). Analysis of Cycling Tourism: *Case-Study Croatia*. *International Journal for Traffic & Transport Engineering*, 11(3), 454–464. [https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.7708/ijtte.2021.11\(3\).08](https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.7708/ijtte.2021.11(3).08)
25. Ritchie, BW (1998). Cycling Tourism on the Island of Southern New Zealand: *Planning and Management Challenges*. *Tourism Management*, 19 (6), 567 - 582. doi: 10.1016 / S0261-5177 (98) 00063-6
26. Semaška A., (2002). *Po Lietuvą*. Vilnius.
27. Simonsen, P.S., Jørgensen B., Robbins, D. (1998) *Cycling tourism*, Unit of Tourism Research at Research Centre of Bornholm.
28. Succurro M. (2021) *Tourism*. In: Marciano A., Ramello GB (eds) *Encyclopedia of Law and Economics*. Springer, New York, NY. [https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/978-1-4614-7883-6\\_481-2](https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/978-1-4614-7883-6_481-2)
29. Sustrans, (2014). *Handbook for cycle-friendly design, Sustrans Design Manual*. Bristol, Sustrans.
30. Suvalkieciusodyba.lt. (2017). *Apie sodybą*. <https://www.suvalkieciusodyba.lt/>
31. Šakių rajono savivaldybė. (2020). *ES Projektas „Pėsčiųjų ir dviračių takų įrengimas teritorijoje tarp V. Kudirkos ir Kęstučio gatvių Šakiuose“*. <https://www.sakiai.lt/projektas/5>
32. Šakių rajono savivaldybės taryba. 2020. *Šakių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas*. [https://eseimais.lrs.lt/rs/lasupplement/TAD/54e42825574511eaac56f6e40072e018/692eda10445111ebb394e1efb98d3e67/forat/ISO\\_PDF/](https://eseimais.lrs.lt/rs/lasupplement/TAD/54e42825574511eaac56f6e40072e018/692eda10445111ebb394e1efb98d3e67/forat/ISO_PDF/)
33. Semaškaitė I., (2003). *Lietuvos pilys ir dvarai*. Vilnius.
34. Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. (2018). *Ką veikti? Lankytinos vietos. Vaiguvos upė-gatvė*. <https://www.sakiaitc.lt/lankytinos-vietos/vaiguvos-upe-gatve/>
35. Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. (2018). *Lankytinos vietos. Karilionas*. <https://www.sakiaitc.lt/lankytinos-vietos/kariljonas/>
36. Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. 2014. *Šakių rajono turizmo skatinimo programa 2014 - 2017m*. <https://www.sakiai.lt/tap/9655>
37. UAB „Urbanistika“. 2010. *Dviračių takų – trasų išdėstymo šakių rajono savivaldybės teritorijoje specialusis planas*. <https://www.sakiai.lt/teises-aktas/2391>
38. Vaičiūnas J., (2013). *Ten, kur teka Jotulė ir Nyka*. Vilnius.
39. We love Lithuania. (2021). *Kidulių dvaras*. <https://welovelithuania.com/kiduliu-dvaras/>
40. We love Lithuania. (2021). *Sudargo krašte atidengta J. Salingeriui ir knygai „Rugiuose prie bedugnės“ skirta skulptūra* <https://welovelithuania.com/sudargo-kraste-atidengta-j-salingeriui-ir-knygai-rugiuose-prie-bedugnes-skirta-skulptura/>
41. Zanavykumuziejus.lt. (2020). *Muziejaus istorija*. <https://www.zanavykumuziejus.lt/apie-mus/>

## OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF CYCLING TOURISM IN ŠAKIAI DISTRICT

Cycling tourism has become popular around the world for its high values in terms of physical / mental health, social connections, entertainment and sustainability over the last century (Han, Lho, Al-Ansi and Yu, 2020). Cycling is one of the most sustainable modes of transport with a positive impact on health and the environment. This tourism is becoming more and more popular and it contributes a significant part of the income to tourism (Poljičak, Šego, Periša, 2021). Cycling is good for health and an effective way to explore the sights. The cycling tourism market is large and cyclists embark on a variety of trips that vary in theme, location or intensity. This article analyzes the development opportunities of bicycle tourism in Šakiai district. In order to find out what is cycling tourism, an analysis was performed, which, based on various scientific literature, analyzed the concept of tourism, cycling tourism, its types and typology, infrastructure, services, cycling tourism in the context of other types of tourism.

Keywords: tourism, bicycle tourism, bicycle tourists.

# TVARAUS TURIZMO PLĖTOJIMO PRIELAIDOS IGNALINOS RAJONE

*Sigita Juravičiūtė (stud.), vadovė Audronė Lukšaitienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Bendras žmonijos vystymasis per pastaruosius dešimtmečius lėmė, kad vis daugėjo nepalankių klimato pokyčių ir stichinių nelaimių, taip pat karų, tai sukėlė politinį, socialinį ir ekonominį nestabilumą. Savo veiksmais žmonės neigiamai paveikė aplinką, keldami pavojų Žemės ir būsimų kartų išlikimui. Šios sąlygos sukėlė elgesio pokyčius, kuriais buvo siekiama racionaliau ir veiksmingiau valdyti visus išteklius, kad būtų galima sumažinti poveikį aplinkai. Toks atsakingas elgesys, kuris užtikrintų ilgalaikį išteklių naudojimą, nekeliant pavojaus ateities kartoms, priskiriamas išplėtotai tvaraus vystymosi koncepcijai. Nuo pat atsiradimo ir iki šių dienų tvarios plėtros koncepcija susiduria su skirtingu interpretavimu ir kritika. Daugiau nei 70 skirtingų apibrėžimų, kurie neišvengiamai kinta ir priklauso nuo įvairių sričių atstovų interpretacijų ir kokiuose kontekstuose ši sąvoka yra vartojama. Skirtingų sričių atstovų požiūris į tvarios plėtros sąvoką yra skirtingas. Tvarus turizmas anot Labanauskaitės ir Jonušienės (2020), apibrėžiamas, kaip turizmo forma, tenkinanti dabartinių turistų ir vietovių poreikius, kartu suteikiant galimybes tolesnei plėtrai ateityje ir išsaugant paveldo vientisumą, ekologinį vientisumą, biologinę įvairovę ir gyvybę paramos sistemą. Straipsnyje analizuojama tvaraus turizmo samprata, principai ir jų taikymo reikšmė turistinei vietai. Taip pat atliekama išsami tvaraus turizmo situacijos analizė Ignalinos rajone. Siekiama išsiaiškinti ar turizmas Ignalinos rajone yra tvarus ir kokios yra tvaraus turizmo principų taikymo galimybės. Straipsnio pabaigoje pateikiamos apibendrintos išvados. Tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė, tvaraus turizmo situacijos Ignalinos rajone analizė.

Raktiniai žodžiai: tvarusis turizmas, tvaraus turizmo principai, tvaraus turizmo situacija, tvarumas, tvarus vystymasis.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** „Tvaraus vystymosi“ sąvoka nuėjo ilgą kelią, keitėsi ir paplito visame pasaulyje įvairiuose socialiniuose ir ekonominiuose sektoriuose. Kasmetinės JT pasaulinės darnaus vystymosi ataskaitos liudija, kad visame pasaulyje dedamos pastangos atsižvelgti į tvaraus vystymosi principus. Šiandien kiekviename svarbiame su politika susijusiam sprendime, makro ar mikroekonominiame sprendime imama reikalauti atsižvelgti į tvarumo klausimus ir įsitikinti, kad priimtos priemonės gali patenkinti „dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius“ (Price, 2017). Didėjant pasaulinėms problemoms vis didesnis visuomenės dėmesys skiriamas aplinkosaugai ir gamtinių išteklių išsaugojimui. XX a. pradžioje vis daugiau imama kalbėti apie tvarumo sampratą ir tvarųjį turizmą. Turizmas yra veiklos sritis, daranti didelę įtaką aplinkai ir valstybės turimiems gamtiniams ar kultūriniais ištekliams, todėl svarbu siekti, kad ši sritis būtų kiek įmanoma tvaresnė bei tenkintų visų suinteresuotųjų grupių poreikius. Tvarumo, aplinkos išsaugojimo ir vietos bendruomenės dalyvavimo problemų sprendimas tampa vis didesniu iššūkiu. Vis labiau suprantama, kad sudėtingi XXI a. tvarumo iššūkiai negali būti sprendžiami tik materialinėje, fizinėje ar technologinėje srityje. Tai rodo, kad reikia išplėsti svarstomų būdų, kaip užtikrinti tvaresnę ateitį, pobūdį ir spektrą (Woiwode ir kt., 2021). Siekiant sumažinti turizmo daromą poveikį yra pasitelkiami tvaraus turizmo principai, kuriais vadovaujantis ir juos praktiškai taikant galima sumažinti poveikį aplinkai. Tvarus turizmas yra svarbus ir vis labiau aktualus dėl siekio sumažinti neigiamą socialinį ir aplinkosauginį poveikį, kartu plėtojant vietos ekonominį gyvybingumą, infrastruktūrą, sveikatą ir švietimą (Falatoonitoosi ir kt., 2021). Turizmo pramonė yra atsakinga už turistų pageidavimus ir pasitenkinimą. Tvarus turizmas turi tenkinti dabartinių turistų ir vietovių poreikius, kartu suteikiant galimybes tolesnei plėtrai ateityje, taip pat išlaikyti paveldo vientisumą, ekologinį vientisumą, biologinę įvairovę ir gyvybės palaikymo sistemą.

**Darbo probleminis klausimas:** ar turizmas Ignalinos rajone yra tvarus?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti tvaraus turizmo situaciją ir plėtojimo prielaidas Ignalinos rajone.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant apibrėžti tvaraus turizmo sampratą;
2. Apibrėžti tvaraus turizmo principus ir jų taikymo reikšmę turistinei vietai;
3. Išanalizuoti tvaraus turizmo situaciją Ignalinos rajone;

**Darbo objektas** – tvaraus turizmo plėtojimo prielaidos Ignalinos rajone.

**Darbo metodai:** literatūros šaltinių analizė, tvaraus turizmo situacijos analizė.

## Tvaraus turizmo samprata

Visame pasaulyje turizmo pramonė yra vienas iš svarbiausių pasaulio ekonomikos sektorių, kuris labai prisideda prie darbo vietų kūrimo, pajamų generavimo ir ekonomikos skatinimo bei ekonominės gerovės kūrimo. Tai taip pat vienas sparčiausiai augančių sektorių. Didėjantys turizmo mastai ir skirtingi turistų poreikiai paskatino kurtis naujas turizmo kryptis. Kasmet turizmo sritys plėtėsi ir turistų srautai didėjo, tai atnešė ne tik teigiamą poveikį, tačiau ir neigiamą. Būtent neigiamas turizmo poveikis aplinkai, žmonėms, paskatino naujos turizmo rūšies atsiradimą – tvarųjį turizmą (Zadeh Bazargani ir Kiliç, 2021). Pasaulio turizmo organizacija nurodo, kad tvaraus turizmo modeliai turi tenkinti ir regiono, į kurį vykstama, ir dabartinių turistų poreikius. Kartu jie turi saugoti išteklius, nuo kurių priklauso minėta veikla, nes tai

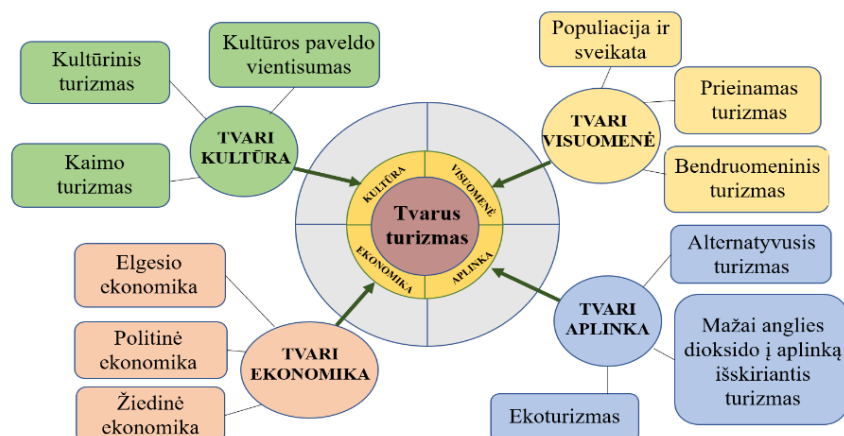
užtikrins galimybes ateityje. Tvarus turizmas yra pirmoji sritis, laikoma perspektyvia turizmo forma, galinčia pagerinti ir sustiprinti kaimo vietovių kultūrą ir ekonomiką, žemės ūkio gamybą.

Pasak Dash (2020), tvarus turizmas - tai turizmas, kuris yra ekonomiškai perspektyvus, bet nesunaikina išteklių, nuo kurių priklausys turizmo ateitis, visų pirma fizinės aplinkos ir priimančiosios bendruomenės socialinę struktūrą. Tvarus vystymasis pripažįsta turizmą kaip varomąją jėgą ir skelbia, kad tvarumas yra pagrindinis turizmo planavimo ir vystymo reikalavimas. Tvaraus turizmo plėtra užtikrina didesnę socialinę gerovę, ekonomines galimybes ir aplinkos apsaugą bei suteikia geriausias galimybes pagerinti žmonių gyvenimą. Tvaraus turizmo vystymo misija yra didinti vietos bendruomenės informuotumą ir aktyvų vaidmenį turizmo veikloje. Turizmo kultūrinė kokybė ir patrauklumas išlieka vertybėmis, padedančiomis išlaikyti tautos asmenybės bruožus, taip pat tautos prestižą ir orumą, didinančiomis vietos bendruomenių dalyvavimą plėtojant turizmo vietas (Amerta ir kt., 2018). Svarbu paminėti tvaraus turizmo siekiamų tikslų svarbą ir reikšmę. Tikslų siekimas ir įgyvendinimas prisideda prie tvarumo užtikrinimo ir visapusiško naudos siekimo. Tvarus turizmas nepasisako vien tik prieš augimą. Ši koncepcija pasisako ir už tai, kad augimas turi būti ribojamas pagrįstai. Anot Amerta ir kt. (2018), yra dvylika tvaraus turizmo tikslų, kurių realizavimas ir įgyvendinimas užtikrina tvarumą ir tvaraus turizmo vystymąsi (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Tvaraus turizmo tikslai** (sudaryta autorės pagal Amerta ir kt., 2018)

Nr.	TVARAUS TURIZMO TIKSLO APIBŪDINIMAS
1.	Sumažinti perteklinį gamtos išteklių naudojimą;
2.	Tvariai naudoti gamtos, kultūros ir socialinius bei kultūrinius išteklius;
3.	Ištraukti vietos bendruomenės į turizmo vietovių plėtrą;
4.	Teikti ekonominę naudą vietos bendruomenėms;
5.	Išsaugoti biologinę įvairovę;
6.	Nedaryti žalos gamtinei aplinkai;
7.	Sudaryti sąlygas naudoti gamtos išteklius ateities kartoms;
8.	Koordinuoti turizmo objektų plėtrą su atitinkamomis suinteresuotomis šalimis;
9.	Mokyti vietos gyventojus būti kvalifikuotais ir profesionaliais;
10.	Teikti tikslią, veiksmingą ir efektyvią informaciją;
11.	Integruoti holistinį planavimą;
12.	Atsakingai vykdyti rinkodarą;

Prisiminus tvaraus vystymosi esmę, vystymasis turėtų apimti tris pagrindinius principus: ekologinį tvarumą, socialinį ir kultūrinį tvarumą bei ekonominį tvarumą tiek dabartinei, tiek būsimoms kartoms. Pan ir kt. (2018) pateikia dar vieną tvaraus turizmo apibrėžimą, kuriuo teigia, kad tvarus turizmas yra neigiamo turizmo veiklos poveikio aplinkai, visuomenei ir ekonomikai mažinimas, siekiant sukurti ekologiškai tvarų, ekonomiškai gyvybingą, taip pat etiškai ir socialiai teisingą turizmą. Tvaraus turizmo veikla apima aplinkosauginius, ekonominius, socialinius ir kultūrinius plėtros aspektus ir skyla į dar mažesnius komponentus. Tai detalai iliustruoja 1 pav. Kadangi gamtiniai išteklių gali būti intensyviai naudojami turizmo versle, turizmo veikla daro didelį poveikį aplinkai, ekosistemoms, ekonomikai, visuomenei ir kultūrai. Galimas poveikis aplinkai plačiąja prasme varijuoja nuo pasaulinės vandenynų taršos iki vietinių nykstančių augalų ir gyvūnų rūšių sutrikimų saugomose teritorijose (Pan ir kt., 2018).



**1 pav. Tvaraus turizmo veiklos komponentai** (sudaryta autorės pagal Pan ir kt., 2018)

Atidžiai išnagrinėjus schemą galima pastebėti, kad pagrindinės turizmo veiklos sritys yra skirstomos į mažesnius komponentus:

- **Tvari aplinka** (alternatyvusis turizmas, ekoturizmas);
- **Tvari visuomenė** (prieinamas turizmas, bendruomeninis turizmas);
- **Tvari kultūra** (paveldo vientisumas, kultūrinis turizmas, kaimo turizmas);

- **Tvari ekonomika** (elgesio ekonomika, žiedinė ekonomika).

Turizmo ar kitų žmogaus veiklos sričių sąvokų apibrėžimai leido daugeliui sąvokos šalininkų ignoruoti esminį dalyką, t. y. kad tvarumo sąvoka yra holistinė ir neturėtų būti taikoma atskiriems elementams ar veiklos rūšims. Turizmas nevyksta atskirai nuo kitų veiklų, jis nevyksta vakuume. Jis yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis ir vyksta realaus pasaulio aplinkoje, kurioje veikia ryšiais ir santykiais su daugeliu gamtos elementų ir procesų. Nėra nuoseklu laikyti tvarų turizmą, tvarų žemės ūkį ar tvarią žvejybą kaip atskirus ir izoliuotus dalykus nuo viso pasaulio. Iš tiesų svarbu turizmą laikyti, kaip viena iš bendro vystymosi dalių, o ne kaip atskirą elementą (Butler, 2018).

### Tvaraus turizmo principai

Per daugelį metų kilo daug abejonių, ar tvaraus vystymosi principus iš tikrųjų galima taikyti realiose pasaulio visuomenėse ir ar jie tikrai išspręs iškilusias problemas. Šiais laikais tampa akivaizdu, kad „tvarus vystymasis“ gyvuoja, aktyviai vystosi ir yra ypatingai reikalingas visuomenei. Bėgant laikui, metai po metų, pranašystės, įvardytos kaip „mūsų bendra ateitis“, pasirodė esančios realios, o daugybė faktų paremtų skepticizmu buvo įveikti dėl įrodymų gausos, kurie buvo gauti iš daugybės gerų praktikos pavyzdžių, kuriais sėkmingai bandyta įgyvendinti tvarų vystymąsi įvairiose srityse (Price, 2017). Pastaruoju metu pasaulis ypatingą dėmesį skiria tvariam turizmo vystymui, kuris yra pagrindinis politikos tikslas pasauliniu, nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu. Tvariam turizmo vystymuisi būdinga tai, kad daug dėmesio skiriama trumpalaikės ir ilgalaikės turizmo plėtros poveikiui aplinkai. Sparčiai vystantis turizmo pramonei visame pasaulyje, didėja turizmo sukeltas neigiamas poveikis aplinkai. Šios neigiamos pasekmės turi įtakos ne tik turizmo saviorganizacijai ir aplinkosauginiam saugumui, bet ir turizmo įmonėms. Tvarus turizmo vystymasis turėtų būti pasiektas tada, kai gamtos ištekliai ir ekologinė aplinka yra subalansuoti ir nėra grėsmės ar pavojaus. Būtent todėl buvo sukurti tvaraus turizmo principai, kurių taikymas turėtų atnešti teigiamą poveikį aplinkai (Shedenov, 2019).

Tvaraus vystymosi principai dabar rimtai vertinami net tuose sektoriuose, kurie tradiciškai labiausiai priešinosi jų sklaidai, pavyzdžiui, ekonomikos ir pramonės sektoriuose. Turizmo plėtros politikos ir praktikos rodo, kad vis daugiau organizacijų, atstovaujančių turizmo vietovėms ar turizmo pramonės sektoriams, paskelbė ir pradėjo taikyti tvaraus vystymosi planus ir principus. Pasaulio turizmo organizacija tvaryj turizmą apibrėžia kaip sritį, kurioje visų išteklių valdymas vykdomas taip, kad būtų užtikrintas ekonominis, socialinis turizmas. Pasak Amerta ir kt., (2018), tvarus turizmo vystymasis gali būti pasiektas, jei įvairių išteklių naudojimo lygis neviršija tų išteklių regeneracijos galimybių, o tai įgyvendinti ir užtikrinti padeda tvaraus turizmo principai (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Tvaraus turizmo principai** (sudaryta autorės pagal Amerta ir kt., 2018)

Nr.	Tvaraus turizmo principas
1.	Aplinkos kokybės išlaikymas;
2.	Naudos teikimas vietos bendruomenėms ir turistams;
3.	Ryšių tarp turizmo ir aplinkos išlaikymas;
4.	Harmonijos tarp vietos gyventojų ir aplinkos išlaikymas;
5.	Dinamiškų sąlygų, atitinkančių vietovės turizmo talpą, sukūrimas;
6.	Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas, užtikrinant, kad būtų įgyvendinta darni plėtra.

Turistų poreikiai gali būti tenkinami išlaikant kultūrinį vientisumą, esminius ekologinius procesus, biologinę įvairovę ir gyvybės palaikymo sistemas. Per pastaruosius 10 metų buvo sukurti principų rinkiniai, kuriais bandoma įgyvendinti šią idėją. Šiuose principuose nurodoma, kad tvaryj turizmą sudaro keturi „ramsčiai“ - ekonominis, ekologinis, kultūrinis ir bendruomenės tvarumas (McKercher, 2000). Tvarus turizmas konceptualiai valdomas siekiant užtikrinti gerovę, ekonomiką ir visuomenės sveikatą. Gyvenimo kokybės gerinimas gali būti pasiektas mažinant neigiamą poveikį neatsinaujantiems gamtos ištekliams. Pastangos plėtoti alternatyvų turizmą turėtų būti tvarios ir išlaikomos ateityje. Turizmo tvarumas neturėtų būti tik iš lūpų į lūpas, kai nėra kai kurių susijusių šalių įsipareigojimo išlaikyti visuomenės gamtinį, socialinį, ekonominį ir kultūrinį tvarumą kaip pagrindinį turizmo kapitalą. Kalbant apie aplinką, kuri apima gamtinę aplinką, ūkininkavimo aplinką, laukinę gamtą, užstatytą aplinką ir gamtinius tvarumo išteklius, būtina juos palaikyti ir išsaugoti. Tačiau, jei į turizmą žvelgiama ekonominiu ir socialiniu-kultūriniu požiūriu, jis turėtų būti pajėgus duoti indėlį vietos gyventojams, pagerinti jų gyvenimo lygį ir išsaugoti visuomenės kultūrą, kad žmonės turėtų tvirtą prielaidą palaikyti turizmo tvarumą (Amerta ir kt., 2018).

Tvaraus turizmo principai apima darnaus turizmo išteklių naudojimą, perteklinio vartojimo mažinimą, atliekų tvarkymą, turizmo planavimą, integruotą darbą su vietos bendruomene, vietos ekonomikos rėmimą, personalo mokymą, suinteresuotųjų šalių ir vietos gyventojų konsultavimą, atsakingo turizmo rinkos išvalgą. Turizmo srityje vis labiau stiprėja įsitikinimas, kad laikantis tam tikrų principų ir taisyklių, atsakingą ir tvarų turizmą galima suderinti su vis labiau liberalizuojamomis prekybos paslaugų sąlygomis (Price, 2017). Nei viena kelionių kryptis ar verslas negali būti vienodas visiems turistams. Kelionių kryptys ir verslas turi priimti daugybę sunkių sprendimų, kurie padėtų tinkamai paskirstyti savo ribotus išteklius, kad būtų pasiekti geriausi arba optimalūs rezultatai. Nėra dviejų vienodų vietovių, todėl priimti sprendimai ir pasirinktas tvarumo kelias turi būti skirtingas ir tikslingas. Norint priimti tinkamiausią sprendimą reikia suprasti unikalią kiekvienos vietos situaciją ir reikšmę, jos konkurencinę padėtį, galimybes, stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai turės įtakos tikslų nustatymui, kurių pasiekimui reikalingi gebėjimai atrasti tinkamą paskirties vietą arba išsiugdyti reikiamus kitus įgūdžius tikslui pasiekti (McKercher, 2000).

### Tvaraus turizmo situacijos analizė Ignalinos rajone

Ignalinos rajone gausu gamtinių bei kultūrinių turizmo išteklių, kurių išlaikymas ir tausojimas yra laikomas vienu svarbiausių Ignalinos rajono strateginių tikslų. Tvaraus turizmo kontekste, gana didelę įtaką daro savivaldybės požiūris bei veiksmai, kuriais užtikrina subalansuotą tvarią plėtrą. Ignalinos rajono savivaldybė atsakinga už saugojamų teritorijų aplinkos priežiūrą ir aplinkosaugos užtikrinimą. Savivaldybė numato veiksmus, kuriais siekiama užtikrinti gamtinių ir kultūrinių objektų bei visos rekreacinės teritorijos aplinkosaugos išlaikymą bei tvarumą:

- Rekreacinėse ir saugomose teritorijos reguliariai renkamos bei išvežamos atliekos bei tvarkoma šiose teritorijose esančių objektų aplinka;

- Pašalinama gamtos jėgų padaryta žala bei netvarka;
- Reguliariai pjaunama žolė;
- Nesodinami žmogaus sveikatai pavojingi augalai, medžiai ar krūmai;
- Prižiūrimi želdynai, genimi medžiai, krūmai, užtikrinant aplinkos priežiūrą ir lankytinų objektų prieinamumą;
- Vykdomi rekreacinių vandens telkinių ir jų pakrančių tvarkymo darbai;
- Užtikrinamas rekreacinių vandens telkinių pasiekiamumas įrengiant takus;
- Paplūdimiuose ir maudyklose reguliariai renkamos ir išvežamos atliekos;
- Veisiami želdynai vandens telkinio apsaugos zonoje;
- Reguliariai valomi vandens telkiniai, šalinant siūlinių dumblių biomasę;
- Taisomos, remontuojamos turizmo trasos, poilsio aikštelės, dviračių ir pėsčiųjų takai;

Remiantis Ignalinos rajono savivaldybės 2020-2022 metų strateginio veiklos plano duomenimis, šiuo metu yra įgyvendinama aplinkos apsaugos, verslo, užimtumo rėmimo ir žemės ūkio plėtros programa, kurios tikslas – aplinkos būklės gerinimas, verslo plėtra, užterštumo mažinimas. Projekto įgyvendinimo metu numatomi šie rezultatai: kraštovaizdžio tvarkymas ir apsauga, aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga, komunalinių atliekų tvarkymo sistemų diegimas, antrinių žaliavų surinkimo sistemų diegimas, švaros ir tvarkos viešosiose vietose užtikrinimas, viešosios infrastruktūros ir aplinkos darni plėtra (Dėl Ignalinos rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2020).

Rekreacinių ir saugomų teritorijų aplinkosauga bei veiklos reguliavimu rūpinasi Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija. Vienas iš pavyzdžių su tvarumu susijusių projektų įgyvendinimas. Remiantis Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcijos duomenimis (2022), įgyvendinant projektą kartu su Baltijos aplinkos forumu „Darnios Lietuvos saugomų teritorijų puoselėjimas“ siekiamas tikslas yra saugomos teritorijos produkto ženklų įdiegimas. Numatytas ženklų simbolis „paukštis“, atpažįstamas nacionaliniu lygmeniu. Šio ženklų suteikimas teritorijoms tai vienas iš būdų skatinti saugomų teritorijų lankytojus įsigyti paslaugas ir produktus iš vietos gyventojų ir bendruomenių. Vieni iš svarbiausių kriterijų teikiamoms paslaugoms ir produktams yra tvaraus vystymosi vertybių atitikimas ir puoselėjimas, produktų/paslaugų autentiškumas bei etnografiniam regionui būdingų savybių išlaikymas. Šiuo projektu siekiama skatinti ir didinti vietos ekonomiką, sudaryta gerėjančias ir tvarias sąlygas gyvenantiems saugomose teritorijose, taip pat skatinti partnerystę ir bendradarbiavimą tarp vietos bendruomenių bei saugomos teritorijos direkcijos. Anot internetinės Aukštaitijos nacionalinio parko internetinės svetainės (2022), šiuo metu Aukštaitijos nacionalinio parko produkto ženklą turi šie produktai ir paslaugos Ignalinos rajone:

- Ekologiškas medus - „Smagurio medutis“;
- Eko žygiai;
- Žuvies virimas ir rūkymas pagal senąsias tradicijas - „Valdo žuvis“;
- Gamtos laboratorija „Jūratės arbatos“ (ruošiami vaistinių augalų mišiniai, arbatos, natūrali veido ir kūno kosmetika).

Pasak Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcijos (2022), 10 metų laikotarpyje numatoma sutvarkyti 92 ha. vertingų teritorijų ir atkurti 3 gamtinius kompleksus Ignalinos rajone. Planuojama atkurti – Ginučių ažuolyną, Pabiržės pusiasalį ir Kretuonykščio pelkę. Įdomus faktas, kad nuo senų laikų dvejose iš šių teritorijų (Ginučių ažuolyne ir Pabiržės pusiasalyje) senoviniu būdu buvo ganomi gyvuliai. Siekiant atgaivinti senovinę gyvulių ganymo tradiciją norima atkurti ir vėl pradėti naudoti šiuos gamtinius kompleksus. Ignalinos rajonas priklauso Aukštaitijos turistiniam regionui. Rajono teritoriją kerta Nacionalinės vandens turizmo trasos (Ignalinos rajono savivaldybės 2018-2024 metų strateginis plėtros planas, 2017). Ignalinos rajone didelę paslaugų pasiūlos dalį sudaro vandens pramogos. Anot Ignalinos rajono turizmo informacijos centro (2022), rajone galima išsinuomoti ir plaukioti valtėmis bei baidarėmis, vandens dviračiais, išsinuomoti vandens kubilą, išvyką pramoginiu laivu bei jachta, pasimėgauti pirties pramogomis. Ignalinos rajone taip pat vykdomos ir turistams siūlomos aktyvaus laisvalaikio pramogos: eko žygiai po Aukštaitijos nacionalinį parką ir Ažušvilės draustinį (ši veikla 2018 metais gavo nominaciją „Už daraus turizmo vystymą“), šiaurietiškas ėjimas. Rajone taip pat gausu edukacinių programų skatinančių tradicijų puoselėjimą ir išsaugojimą:

- **Parodomosios žuvienės virimo edukacija** (edukacija vykdoma Gaidalių sodyboje, įsikūrusioje Ignalinos rajone. Sodybos šeimininkai yra įgiję Tautinio paveldo sertifikatą);
- **Žuvies rūkymo pagal senąsias Rytų Aukštaitijos tradicijas edukacija** (edukacija vykdoma Gaidalių sodyboje, įsikūrusioje Ignalinos rajone. Sodybos šeimininkai yra įgiję Tautinio paveldo sertifikatą);
- **Parodomojo šakočio kepimo edukacija** (edukacija vykdoma šakočių muziejuje, Strigailiškyje);
- **Pieno kelio edukacija** (edukacija vykdoma šakočių muziejuje, Strigailiškyje);

• **Paukščių kaimo parodomoji edukacija** (edukacija vykdoma „Paukščių kaime“, kuris įsikūręs Ignalinos rajone, Cijonų kaime).

Dar vienas projektas, kurį bendradarbiaudamas su Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija vykdo Ignalinos rajonas yra „Natura 2000 tinklo valdymo optimizavimas Lietuvoje“. Direkcija yra atsakinga už aplinkosaugos ir gamtosaugos priemonių taikymą, integracijos į kaimo plėtrą stiprinimą bei „Natura 2000“ tinklo harmoningumo ir vientisumo užtikrinimą, teritorijų nustatymą, žemių išpirkimą, inovatyvių agro-aplinkosauginių sprendimų įgyvendinimą ir valdymą, tvaraus atvirų buveinių tvarkymo būdų skatinimą (Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija, 2022).

Lietuvos Respublikos kultūros vertybių registre įregistruota 293 kultūros paveldo vertybės Ignalinos rajone. Iš jų 101 objektas yra saugomas valstybės, kultūros paminklo statusą turi 29 objektai, 160 objektų yra įtraukti į Kultūros vertybių registrą (Ignalinos rajono 2018–2024 metų strateginis plėtros planas, 2017). Remiantis Ignalinos rajono turizmo informacijos centro (2022) duomenimis, Ignalinos rajone yra 8 dvarai išsiskiriantys savo autentiškumu ir tradicijomis. Rajone taip pat yra apie 20 bažnyčių (žr. 3 lentelę) ir 4 cerkvės.

**3 lentelė. Autentiškiausios Ignalinos rajone esančios bažnyčios** (sudaryta autorės, pagal Ignalinos rajono turizmo informacijos centro internetinėje svetainėje pateiktus duomenis, 2022)

Nr.	Ignalinos rajone esančios bažnyčios	Apibūdinimas
1.	Palūšės Šv. Juozapo parapiinės bažnyčios kompleksas	Bažnyčia laikoma kultūros paminklu ir XVIII a. II pusės liaudies architektūros ansambliu. Bažnyčioje gausu tautodailės kūrinių. Bažnyčia yra geros būklės.
2.	Dūkšto Šv. Stanislovo Kostkos bažnyčia	Bažnyčioje yra 2 kultūros paminklai, paveikslai – „Šv. Jonas Krikštytojas“, kurį nutapė Jonas Rustemas ir „Marija su kūdikiu“.
3.	Mielagėnų Šv. Jono Krikštytojo bažnyčia	Bažnyčia yra kultūros paminklas. Bažnyčia prieinama ir geros būklės.
4.	Naujojo Daugėlišio Šv. Joakimo ir Onos bažnyčia	Bažnyčioje yra kultūros paminklas, 3 molbertinės tapybos paveikslai bei taurė.
5.	Gaidės Nukryžiuotojo Jėzaus bažnyčia	Bažnyčioje yra 5 kultūros paminklai, kuriais yra laikomi paveikslai.
6.	Tverečiaus Švč. Trejybės bažnyčia	8 tapybos kūriniai esantys bažnyčioje yra kultūros paminklai.

Didžiulė dalis Ignalinos rajone esančių bažnyčių yra kultūros paminklai. Taip pat yra bažnyčių, kurių viduje yra kultūros paminklais laikomų paveikslų. Bažnyčios yra geros būklės, prieinamos ir tvarkomos. Dauguma bažnyčių buvo restauruotos ir atnaujintos. Viena tokių, Mielagėnų Šv. Jono Krikštytojo bažnyčia. Ignalinos rajone yra 4 vandens malūnai kasmet pritraukiantys daug turistų. Rajone fiksuojami 5 gatviniai kaimai, 2 gatviniai kaimai yra paskelbti architektūros paminklais, o Didžiasalio gatvinis kaimas yra paskelbtas etnokultūrinio draustinio. Svarbu paminėti, kad rajone galima rasti:

- **1 etnografinį kaimą** – Kudabiškės etnografinis kaimas (šiuo metu išlikę 4 namai);
- **1 kupetinį kaimą** – Senosios Katinautiškės kaimas (vienintelis rytų Lietuvoje. Kaimą sudaro 9 etnografinės paminklinės sodybos. Kaimo išskirtinumas – kapinės kaimo viduryje);
- **1 etnoarchitektūrinį kaimą** – Salų etnoarchitektūrinis kaimas (išsiskiria išskirtine architektūra ir išplanavimu. Šiuo metu kaime įsteigtas Salų kultūrinis rezervatas).

Ignalinos rajone siūlomi maršrutai pėsčiomis, dviračiu, baidare bei automobiliu. Šiuo metu anot Ignalinos rajono turizmo informacijos centro (2022), iš viso yra sukurta ir turistams pateikta 25 kelionių maršrutai, iš kurių 7 maršrutai dviračiu, 1 baidare, 7 automobiliu, 10 pėsčiomis. Šie maršrutai orientuojami į gamtinių bei kultūrinių objektų, organizuojamų veiklų bei edukacijų lankymą, skatinama remti vietinius verslus, bendruomenines veiklas bei didinti rajono žinomumą tarptautiniu lygiu. Taip pat Ignalinos rajone yra įsikūrę 5 muziejai. Anot Ignalinos rajono TIC internetinės svetainės (2022), 3 iš minėtų penkių muziejų organizuoja edukacines programas, kurių tikslas skatinti ir puoselėti, išlaikyti senąsias tradicijas ir amatus, kuriais pasižymėjo Ignalinos rajonas. Gastronominio turizmo apraiškų Ignalinos rajone yra tik keletas. Ignalinos rajonas garsėja paukščių kaime kepama stručių ar fazanų kiaušiniene, šakočių bei mielinių bandelių kepimo tradicija. Pavyzdžiai rodo, kad Ignalinos rajone gastronomicinis turizmas nėra pakankamai išsivystęs.

Remiantis Ignalinos rajono turizmo informacijos centro internetinės svetainės (2022) duomenimis, Ignalinos rajone yra 18 maitinimo įstaigų. Vienas žinomiausių Ignalinos rajone esančių restoranų yra „Romnesa“. Šis restoranas kartu yra ir kepykla. Restorane puoselėjama šakočio kepimo tradicija. Ignalinos rajono turizmo informacijos centras kuria įvairius maršrutus, kuriuose rekomenduoja ir siūlo turistams pasirinkti tvaresnes transporto priemones ir taip prisidėti prie tvaraus turizmo plėtros. Taip pat turizmo informacijos centras kuria ir rengia žemėlapius, kuriuose nurodo organizuojamas tvarias pramogas ir veiklas. Pavyzdžiui, pasiplaukiojimas baidarėmis (žygiai baidarėmis), laivais, slidinėjimo trąsos bei edukacinės programos skatinančios prisiminti amatus ir tradicijas. Viena iš tokių edukacijų, vykstančių Ignalinos krašto muziejuje yra „Žvejyba Ignalinos krašte“. Edukacijos metu pristatomi senieji žvejybos būdai, pateikiama informacija apie žuvininkystę, kaip amatą ir kt. Ignalinos rajone taip pat galima rasti inovatyvių naujovių, kurios įrodo, jog rajonas keičiasi bei tobulėja tvarumo link. Viena iš jų elektromobilių įkrovimo stotelė, suteikianti galimybę į rajoną atvykti ir čia viešėti elektromobiliu. Šiuo metu rajone elektromobilių įkrovimų aikštelių yra kelios.

Be lankytinų objektų ir kitų turizmo elementų, turistų srautams daro didžiulę įtaką apgyvendinimo įstaigų skaičius ir jų kokybė rajone. Remiantis Ignalinos rajono turizmo informacijos centro 2022 metų duomenimis galima teigti, kad rajone užregistruota 79 apgyvendinimo paslaugų teikėjai. Ignalinos rajone yra apie 50 kaimo turizmo sodybų. Atliekant kaimo turizmo sodybų analizę Ignalinos rajone pastebėta, kad apie 13 kaimo turizmo sodybų priklauso Lietuvos kaimo turizmo asociacijai ir yra įvertintos gandro kokybės ženklu. Pastebima, kad 9 Ignalinos rajone esančiose kaimo turizmo sodybose yra organizuojami žygiai pėsčiomis, dviračiu, baidarėmis bei kanojomis. Kaimo turizmo sodyboje „Ažvinių sodyba“, teikiamos jodinėjimo, kaimiškos pirties paslaugos. Taip pat Sodyboje įkurtas gamtos muziejus. 10 Ignalinos rajone esančių kaimo turizmo sodybų nuomoja baidarių inventorių, o 7 yra teikiama dviračių nuomos paslauga. Baidarių nuomos paslauga be kaimo turizmo sodybų teikia dar 5 įmonės. Taip pat dviračių nuomą be kaimo turizmo sodybų, rajone teikia 1 įmonė - poilsio namai „Tiki Inn“. Keliose kaimo turizmo sodybose galima išsinuomoti įvairaus sporto inventoriaus – slides, roges, dviračius, vandens dviračius, valtis, baidares, žvejybos inventorių.

### Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teikti, kad tvarus turizmas yra veiklos sritis, užtikrinanti tinkamą pusiausvyrą tarp šių aspektų – aplinkosaugos, ekonominių ir sociokultūrinių aspektų, kad būtų užtikrintas ilgalaikis tvarumas. Turizmo plėtra pasaulyje šiandien susijusi su tvariais kultūros paveldo išsaugojimo ir gamtinės aplinkos išsaugojimo aspektais. Tvaraus turizmo misija – atitikti dabartinių turistų ir vietovių poreikius, kartu suteikiant galimybes tolesnei plėtrai ateityje, taip pat išlaikyti paveldo vientisumą, ekologinį vientisumą, biologinę įvairovę ir gyvybės palaikymo sistemą.

2. Sparčiai vystantis turizmo pramonei visame pasaulyje, didėja turizmo sukeltas neigiamas poveikis aplinkai. Šios neigiamos pasekmės turi įtakos ne tik turizmo saviorganizacijai ir aplinkosauginiam saugumui, bet ir turizmo įmonėms. Tvarus turizmo vystymasis turėtų būti pasiektas tada, kai gamtos ištekliai ir ekologinė aplinka yra subalansuoti ir nėra grėsmės ar pavojaus. Būtent todėl buvo išskirti tvaraus turizmo principai, kurių taikymas turėtų atnešti teigiamą poveikį aplinkai. Išskiriami 6 pagrindiniai tvaraus turizmo principai. Šiuose principuose nurodoma, kad tvarųjį turizmą sudaro keturi „ramsčiai“ – ekonominis, ekologinis, kultūrinis ir bendruomenės tvarumas.

3. Išanalizavus tvaraus turizmo situaciją Ignalinos rajone, galima teikti, kad rajone yra atsižvelgiama į tvaraus turizmo plėtrą ir jo principų taikymą, tačiau tai daroma ne itin aktyviai. Pastebima, kad rajone gausu kultūros paveldo objektų, kurie yra prižiūrimi ir jų būkle rūpinamasi, tai pat rajone vietos verslininkai teikia ir su tvarumu susijusias paslaugas ir produktus ir tai akcentuoja turistams. Rajone galima rasti, tradicijų, amatų puoselėjimo ir išlaikymo pavyzdžių. Ignalinos rajonas yra potenciali turistinė vietovė tvaraus turizmo plėtojimui, čia gausu gamtinių ir kultūrinių išteklių, vandens telkinių, autentiškų veiklų, tradicijų bei tvarumu pasižyminčių produktų ir paslaugų.

### Literatūra

- Amerta, I. M. S., Sara, I. M., ir Bagiada, K. (2018). Sustainable tourism development. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(2), 248-254. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/176>
- Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija. (2022). Parko produkto ženklas. <https://anp.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/parko-produkto-zenklas>
- Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija. (2022). Projektas „Natura 2000 tinklo valdymo ir optimizavimas Lietuvoje“. <https://anp.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/projektas-natura-2000-tinklo-valdymo-optimizavimas-lietuvoje>
- Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija. (2022). Nacionalinio ir Regioninio parko direkcijos nuostatai. <http://inx.lv/6KG6>
- Aukštaitijos nacionalinis parkas. (2022). Parko produktas. <https://www.aparkai.lt/parko-produktas>
- Butler, R. (2018). Sustainable Tourism in Sensitive Environments: A Wolf in Sheep's Clothing? *Sustainability*, 10(6), 1789. <https://doi.org/10.3390/su10061789>
- Dash, K. K. (2020). Strategic csr perspectives hold key to sustainable tourism development in the society 5.0. *In the 2nd international conference on tourism and entrepreneurship (icte)*, (p. 1263). <http://inx.lv/pZj2>
- Falatoonitoosi, E., Schaffer, V., & Kerr, D. (2021). Does sustainable tourism Development enhance Destination prosperity? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, <https://doi.org/10.1177/1096348020988328>
- Ignalinos rajono savivaldybė. (2017). Ignalinos rajono savivaldybės 2018–2024 metų strateginis plėtros planas. Ekonominė aplinka. *Turizmas, gamtos ir kultūros paveldas*. 40-74 p. <https://ignalina.lt/20182024-metu-strateginis-pletros-planas/475>
- Ignalinos rajono savivaldybė. (2017). Ignalinos rajono savivaldybės 2018–2024 metų strateginis plėtros planas. Socialinė aplinka. *Aplinkos apsauga*. 75-78 p. <https://ignalina.lt/20182024-metu-strateginis-pletros-planas/475>
- Ignalinos rajono savivaldybė. (2022). Strateginiai veiklos planai. *Ignalinos rajono savivaldybės 2022-2024 metų strateginis veiklos planas*. 27 psl. <http://inx.lv/iSu3>
- Internetinė Ignalinos rajono TIC svetainė [ignalina.info](http://ignalina.info). (2022). *Maršrutai*. [žiūrėta 2022-02-22]. <https://www.ignalina.info/marsrutai/?mapc=55.3033;26.0903;55.3691;26.1756>
- Internetinė Ignalinos rajono TIC svetainė [ignalina.info](http://ignalina.info). (2022). Ką pamatyti? *Dvarai, bažnyčios, etnografiniai kaimai, malūnai*. <https://www.ignalina.info/lankyimos-vietos/>
- Internetinė Ignalinos rajono TIC svetainė [ignalina.info](http://ignalina.info). (2022). Kur apsistoti? *Apgyvendinimo įstaigos*. <https://www.ignalina.info/apgyvendinimas/>
- Internetinė Ignalinos rajono TIC svetainė [ignalina.info](http://ignalina.info). (2022). Kur pavalgyti? *Maitinimo įstaigos*. <https://www.ignalina.info/maistas/>
- Internetinė Ignalinos rajono TIC svetainė [ignalina.info](http://ignalina.info). (2022). Ką pamatyti? *Edukacijos, renginiai, aktyvus laisvalaikis*. <https://www.ignalina.info/ka-veikti/>



17. Labanauskaitė, D., Jonuškienė, E. (2020). Trends of the customer behaviour in the context of sustainable tourism. <https://bbf.lt/iGFNL>
18. McKercher, B. (2000). Sustainable tourism development - guiding principles for planning and management. 1-8. <http://inx.lv/qsZS>
19. Price, R. H. (2017). Ecotourism and Sustainable Tourism : Management, Opportunities and Challenges. Nova Science Publishers, Inc.
20. Shedenov, U., Litvishko, O., Kazbekov, B., Suyunchaliyeva, M., & Kazbekova, K. (2019). Improvement of ecological tourism on the principles of sustainable economic development. *E3S Web of Conferences*, 135, 04047. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913504047>
21. Woiwode, C., Schöpke, N., Bina, O., Veciana, S., Kunze, I., Parodi, O., ... & Wamsler, C. (2021). Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustainability Science*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00882-y>
22. Zadeh Bazargani, R. H., & Kiliç, H. (2021). Tourism competitiveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.011>

### **POSSIBILITIES OF APPLYING THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE TOURISM IN IGNALINA DISTRICT**

The aim – To analyse the possibilities of applying sustainable tourism principles in Ignalina District. Methods: Analysis of literature sources; situation analysis. This article provides a definition of the concept of sustainable tourism and outlines the basic principles of sustainable tourism. The article reveals sustainable tourism-oriented Ignalina district. The analysis of sustainable tourism situations in Ignalina district revealed that the development of sustainable tourism and its principles is being taken into account in the Vigi district, but this is not being done very actively. It is noticeable that the district is rich in cultural heritage objects, which are maintained and cared for in their condition, as well as in the district entrepreneurs provide services and products to tourists. Examples of nurturing and maintaining traditions and crafts can be found in the area. Ignalina district is a potential tourist area for the development of sustainable tourism, it is rich in natural and cultural resources, water bodies, authentic activities, sustainability of other products and services.

# TVARIŲ RENGINIŲ ORGANIZAVIMO GALIMYBĖS TURISTAMS MARIJAMPOLĖS MIESTE

*Erika Jakimavičiūtė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Esamuosiuose darbuose pernelyg dažnai daroma prielaida, kad tvarumas reiškia neigiamo poveikio aplinkai mažinimą. Šis teiginys nėra ginčijamas, netgi sutinkama, kad tinkamas renginio organizavimas padeda išvengti socialinio ir kultūrinio, ekonominio neigiamo poveikio, o taikytinos inovatyvios idėjos pakelia renginį į kitą lygį programos ir aplinkosaugos kontekste, tačiau kiti tvarumo aspektai, šiuo atveju, yra praleidžiami. Mokslinių šaltinių autoriai ragina koncentruotis ne tik į kaip renginį padaryti tvariu, bet kaip renginys galėtų prisidėti prie atitinkamo progreso, keičiant žmonių požiūrį, elgesį, skatinant tvaresnį gyvenimo būdą. Šiame tyrime buvo taikytas kiekybinės apklausos metodas, naudojant standartizuotą duomenų surinkimo būdą. Tyrimo išvados teigiama, kad penkiuose Marijampolės miesto didžiausiuose renginiuose, nustatytas vidutinis turistų tvarumo intelektas; kad „Malonny“, „Kai sirpsta vyšnios Suvalkijoje“, „Marijampolė Music park“, „Šv. Jurgio festivalis“ jau gali būti dalinai tvarūs renginiai; „Cukrinis festivalis“ – galėtų būti tvaraus renginio pavyzdžiu.

Raktiniai žodžiai: tvarus renginys, atsakingas vartojimas, tvarumo problema.

## Įvadas

Renginių pramonė pasauliniu mastu susilaukė didelės reikšmės per pastarąjį dešimtmetį. Renginiai dažnai laikomi svarbiais turizmo, miestų įvaizdžio gerinimo, ekonominio ir socialinio vystymosi motyvatoriais (Manag, 2020; Martin ir kt., 2020). Atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką, kurioje vyksta renginiai, neabejotinai reikia planuoti renginius taip, kad jie būtų efektyvesni ir tvaresni. Todėl tokie mokslinių šaltinių autoriai, kaip Maguire (2019) atkreipė dėmesį, kad tvarumo pagrindas – visokeriopas organizatorių požiūris į renginio organizavimo procesą ir tvarių priemonių integravimą į aplinkosaugos, ekonomę aplinką, socialinę ir kultūrinę aplinką. Šią tezę papildė Mair (2019) teigdamas, jog patys žmonės atsakingai vartodami tvarumą gali padidinti taip pat lygiai, kaip kokybiškas tvarus renginys.

**Objektas** – tvarių renginių organizavimo galimybės.

**Tikslas** – nustatyti tvarių renginių organizavimo galimybes turistams Marijampolės mieste.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti tvarių renginių organizavimo sampratą.
2. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti tvarių renginių organizavimo turistams galimybes Marijampolės mieste.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu.

## Renginio organizavimo samprata

Renginių koncepcija mokslinėje literatūroje yra fragmentiška, nes joje neaprašoma tiksli renginio koncepcija ir jos formos. Tokie, autoriai, kaip Tiend (2019), Geus (2016) pripažįsta, kad renginys neturi konkrečios raiškos – tai gali būti masinis, nedidelis, kartą, periodiškai vykstantis ribotos trukmės su tikslu vykstantis įvykis, suteikiantis nekasdienišką patirtį. Moksliniuose šaltiniuose renginiai skirstomi į rekreacinius, kultūros, meno, organizacinius, politinius/valstybinius, mokslinius ir edukacinius, sporto varžybas, asmeninius įvykius. Kiekvienam tipui priskiriami tam tikros renginių rūšys. Pavyzdžiui, kultūriniam priskiriami festivaliai, karnavalai, religiniai renginiai, paradai, žmonių/įvykių minėjimai (angl. memorialization), konferencijos, susitikimai. Rekreaciniams priskiriami žaidimai ir varžytuvės ne laimėjimų tikslais. Svarbu pabrėžti, jog kiekvienas iš jų turi bendrus organizacinius aspektus: trukmė, pasikartojimo dažnis/tradicija, lankytojų skaičius, tikslas ir programa. Tačiau reali renginių organizavimo praktika žymi renginių skirtingą organizavimo lygį. Pavyzdžiui, sporto renginiams didžiausi išteklių panaudojami dizaino kūrimui, saugumo, darbuotojų parengimo netikėtiems atvejams organizavimui, vestuvės ir kitos progos, priskiriamos pramoginiams renginiams, reikia didelio atidumo detalėms ir kūrybiškumo. Kai kurie Patyriminio turizmo renginiai, kaip bambuko plakimo šokiai sietini su leidimų sutikimų iš uždaru bendruomenių iššūkiais, nes uždaru bendruomenės nenori pašalinių įsileisti ir pan.

## Renginių poveikis aplinkai

Martin (2020) įžvelgė, jog renginiai kuria plačią naudą: efektyviai stiprina vietos įvaizdį, turizmo motyvatorius, komunikacijos/plėtros įrankis miestams, sukuriama darbo vietos. Tačiau šias naudas teikia, tik didesnę auditoriją pritraukiantys renginiai. Dėl šios priežasties didėja konkurencija tarp organizatorių kurti unikalumą, padėsiantį išvengti „perdėto vienodumo“. Getz (2009) tobulindamas renginių modelį nustatė, kad renginiai skirstomi pagal kuriamą vertę ir dydį – mega renginius pritraukiančius virš 500 tūkst. publikos – tai olimpinės žaidynės, periodiniai įvykiai – indetifikuoja miestų ir miestelių dviasią, kai renginys kuria pasididžiavimo jausmą vietinei bendruomenei ir generuoja pajamas. Dažnai jie būna tarptautiniai, pavyzdžiui, Rio De Žaneiro karnavalai, Oktoberfest. Regioniniai įvykiai – pirmiausia pritraukia vietinius lankytojus, tačiau jie turi galimybę pritraukti ir atvykstančius. Vienkartiniai/specialūs įvykiai – mažiausią vertę kuriantys renginiai, nes pritraukia tik vietinę bendruomenę. Jų nauda pasižymi miestams, institucijoms. sukelia tam tikro

lygio žalą. Pavyzdžiui, padidėjęs vandalizmas, šiukšlynai, naudojamo geriamo vandens, fizinės vietos pasikeitimo, taršos pasekmės. Akivaizdu, kad renginiai generuoja pajamas, didina prekės ženklą žinomumą, kuria darbo vietas. Tačiau su nauda renginių pramonė sukelia tam tikro lygio neigiamą poveikį, į kurį neatsižvelgia. Padidėjęs vandalizmas, nusikalstamumas, šiukšlynai, padidėjusios vietinės kainos – tai dalis neigiamų padarinių. Tokios pasekmės kartais sukelia bendruomenės neigiamą renginio įvertinimą, dėl kurio kartais jie radikaliais atvejais atšaukiami. Tačiau kai kurie autoriai, kaip Maguire (2019), teigia, jog tokios problemos susiformuoja dėl aplaidžios koordinavimo kontrolės, kurią galima spręsti tvarumo galimybe.

### Tvarus renginys

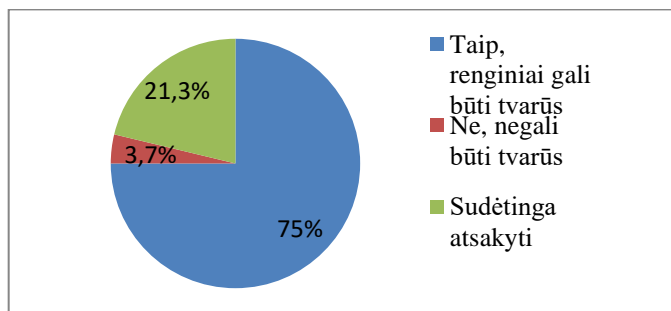
Mokslinėje literatūroje nuo 1978 metų iki šių dienų nesikeičia tvaraus renginio koncepcija, nes jo esmė reiškia, kad tai renginys, planuojamas, organizuojamas, įgyvendinamas taip, kad būtų sumažintas galimas neigiamas poveikis ir paliekamas teigiamas palikimas. Tačiau kyla prieštaravimų tarp pačių autorių nustatant renginio ribą iki kurios jis yra laikomas tvariu, nes kiekvienas renginys turi skirtingą elektros energijos, vandens suvartojimo poreikį, išmetamų teršalų koncentraciją ir skirtingą reikalingų reikmenų sąrašą. Dėl šios priežasties kai kurie autoriai, kaip Mair (2012) buvo susitelkę ties klausimu, ar praktiškai įmanoma pasiekti 100 proc. tvarumą bet kokio lygio renginyje, bet nuo 2014 m. stebimos renginių pramonės tendencijos žymi, kad renginių pramonė taikydama žaliausias praktikas, siekia dalinio – tai reiškia, kad diegia priemones, kurios mažina poveikį aplinkai, arba likviduoja renginio pasekmes. Tačiau būtina pabrėžti, kad 100 proc. tvarume yra būtina pusiausvyra tarp integruoto renginio valdymo planavimo ir identifikuojamo poveikio trims sistemoms – ekonomikos, aplinkos, visuomenės. Vadinasi, renginys susitelkia ties poveikio mažinimo priemonėmis, bet atlaidžiau žvelgia į organizacinę dalį: darbuotojų kvalifikacijos atitikmenį ir jų motyvaciją renginiu, vadovo interesus aplinkai, suinteresuotų šalių įtraukimą į renginį dėl gerovės bendrų tikslų, praleidžia socialinės rinkodaros galimybę, darant vartotojų elgsenai pokyčius sveikatos, aplinkos ir socialinės gerovės srityse. Jeigu renginyje būtų išlaikoma pusiausvyra tuomet, naudos būtų dalyviui, suinteresuotoms šalims bei aplinkai. Pasaulyje yra dalinio tvarumo pavyzdžių, tokių, kaip 2002 m. „Salt Lake“ olimpinės žaidynės, tapusios miškininkystės pavyzdžiu su 3 m. veikusia tarptautine programėle „Global Tree Race“, 1992 m. Barcelonos Olimpinės žaidynės, sukūrusios mieste apleistų vietovių urbanistinį regeneravimą, 1992 m. Albertville olimpinės žaidynės, kurių matomumas pasauliniu mastu paskatino Prancūzijos Alpėse išsidėčiusio regiono turizmo ir transporto infrastruktūros plėtrą.

### Tvarumo nepakankamumas

Tačiau Mair (2019) tikina, jog visuomenė neturėtų vien bandyti vykdyti „tvarius renginius“, nes įvairiose diskusijose į tvarumą žvelgiama siaurai: pirmiausia vertinamas poveikis aplinkai, galvojama apie ekologiją ir kaip renginį padaryti ekologišku, bet sprendimai padaryti nėra veiksmingi. Tvarūs renginiai susiduria su monotoniškumo problema, dėl kurios visuomenei nėra patrauklūs ir iš anksto iškreipia poveikį (Mair, 2012). Be abejo, pasak Mair (2021) nutinka atveju, kai tvariems renginiams trūksta loginių pateikimo aspektų dėl programos. Pavyzdžiui, dalyviai gali būti gerai nusiteikę nes atėjo į renginį dėl draugų, bet ne dėlto, jog teks atlikti tvarumo užduotį. Mokslinio šaltinio autorė Li (2020) pripažindama teigia, jog priimant atsakingą elgesį gali pririnkti papildomo laiko, pinigų ir gali tekti paaukoti komfortą, bet prieštarauja, kad individui nesuteikia naudos, nes neįkainojama patirtis, kurios gerąją praktiką galima perduoti kitiems. Slocum (2020) prieštaraujama teigia, jog ne visi žmonės gali priimti tvarų intelektą, nes jo atlikti kiekybiniai tyrimai rodo, kad už tvarumą sutiktų mokėti 60 proc. renginių dalyvių, kurie siekia arba jau yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Tačiau pasaulyje yra asmenybių, kaip Greta Thumber, Isra Hirsi ir kiti jauni žmonės, įrodo, kad tvarus intelektas yra priimamas nepriklausomai nuo išsilavinimo. Taigi yra svarbus paties žmogaus sąmoningumas, kurį tvarumo sąsajos renginio programose gali sustiprinti.

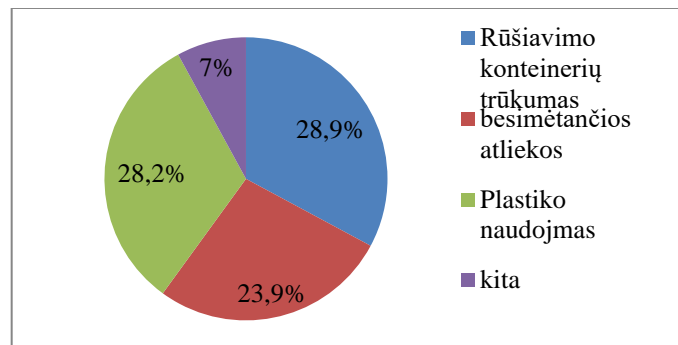
### Duomenų analizė

Anketinės apklausos metu gauti rezultatai yra analizuojami pasitelkiant duomenų analizę. Duomenų analizės metodas naudingas pateikiant grafiškai rezultatus, išreiškiamus standartizuotais procentais ir lyginančius kelias duomenų aibes (Lapin, 2014). Duomenų analizės metodu tiriama respondentų nuomonė apie Marijampolės renginių tvarumą, juose pastebimus trūkumus ir respondentų tvarumo intelektą (žr 1 pav.).



1 pav. Respondentų nuomonė apie Marijampolės renginių tvarumą

Respondentų atsakymai žymi, kad 75 proc. atsakiusių mano, jog Marijampolės renginiai gali būti tvarūs. Tokie rezultatai gali būti sietini su tuo, kad jie nepastebėjo tvarumo pažeidimų, patiko renginio programos pateikimas. Respondentų atsakymus papildė tvarumo trūkumų pastebėjimai (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų nuomonė apie tvarumo trūkumus renginiuose

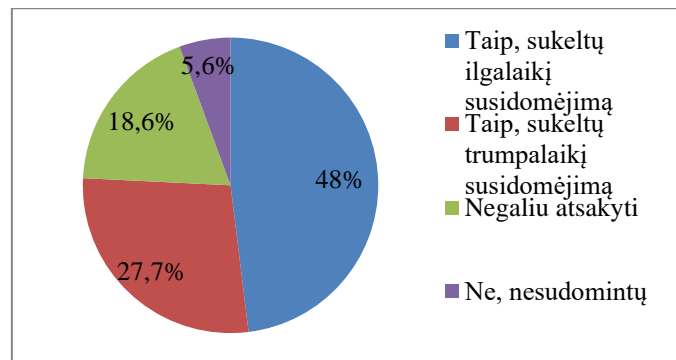
Nors 28,9 proc. respondentų įvardina, kad trūko rūšiavimo konteinerių, 23,9 proc. pastebėjo besimėtančias atliekas, 28,2 proc. teigiančiųjų įvardina, jog naudojamas renginiuose plastikas, tačiau tarp 7 proc. pasirinkusiųjų skiltį „kita“ buvo teigiančių, jog nepastebėjo jokių tvarumo trūkumų: „trūkumų nebuvo“, „viskas buvo gana gerai“, „nepastebėjau“, „viskas buvo gerai tik trūko lauko tualetų“ – taip teigia keletas respondentų. Tokie pastebėjimai gali būti susiję su renginio programomis. Pavyzdžiui, „Malonny“, „Marijampolė Music park“, „Šv. Jurgio sezonas“, dainuojamosios poezijos festivalis „Kai sirpsta vyšnios Suvalkijoje“ nėra įtraukiama į programas mugės, kuriose būtų pardavinėjamas maistas vienkartinuose induose, galimai ir nėra daug atliekų, kadangi per visą programą dėmesys sutelkiamas į vieną objektą – koncertus. Kitokia situacija yra „Cukriniam festivalyje“, kuriame per keletą dienų programa papildoma įvairiomis pramogomis, muge, eiseną. Jeigu festivalis atsižvelgtų į tvarumo prioritetą – gali tapti pirmuoju Marijampolėje tvariai persitvarkiusio renginio pavyzdžiu. Kita vertus, tikėtina, kad rūšiavimo konteinerių trūksta visuose renginiuose bei nėra pakankamai BIO tualetų.

Analizuojant tvarių renginių organizavimo galimybes turistams Marijampolės mieste atsakymus, svarbu nustatyti respondentų tvaraus intelekto vidurkį (žr. 3 pav.).

Atsakymo variantai	Vidurkis
Į renginį nešatės daugkartinio naudojimo gertuvę	52
Renginyje imate siūlomą brošiūrą	36
Vykdami į renginį renkatės viešąjį transportą, dviratį/ elektr. paspirtuką	39
Renginyje savo atliekomis atsikratote rūšiavimo konteineriuose	81
Netrikdote veiksmis kitų elgesio dalyvių ir renginio programos	84
Mugėse įsigijate vietinių verslų produkcijos	71
Renginio teritorijoje nerūkote/nevartojate alkoholio	75
Po renginio rastas kitų paliktas atliekas, surenkate ir išmetate į tam skirtas vietas	43
Dėl renginio priežasties neįsigijate naujų rūbų/avalynės ar kitų daiktų	60
Renginio metu įsigyto maisto likučius pasilikate vėlesniam laikui	62
Kita	48

3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tvaraus intelekto vidurkį

Tvarus intelektas pateikiamas skale – vidurkiu, kurios reikšmės aukščiausia vertė – 100 – reiškianti, jog respondentai dažnai atlieka veiksmą. Skalės vertė, artėjanti link 0 – veiksmo neatlikimą. 3 paveikslas parodo, kad dažniausiai respondentai atliekomis atsikrato rūšiavimo konteineriuose, gerbia kitus renginio dalyvius, palaiko vietinį verslą, nerūko ir nevartoja alkoholio. Maža procentinė dalis ima siūlomą brošiūrą. Tyrime liečiamas atsakingo vartojimo ir pirkimo motyvas – įsigijimas naujų daiktų, maisto tausa, daugkartinio naudojimo gertuvė, parodo, kad respondentai dviprasmiškai linkę elgtis. „Kita“ skiltyje kai kurie teigia, jog naudoja daugkartines gertuves, tačiau paties renginio darbuotojai nesuinteresuoti tvarumu, nes „atsisakė pilti parduodamą asortimentą – kavą, sriubas ir pan. į daugkartinio naudojimo gertuvę.“ Nustatytas vidutinis sąmoningumo lygis, nes respondentai tik kartais paima rastas šiukšles bei rečiau renkasi viešojo transporto paslaugas ir/ar kitus ekologinius mobilumo sprendimus, tačiau netgi 53,8 Proc. respondentai sutiktų mokėti įėjimo mokestį, į renginius, vykdančius tvarumo praktikas. Tvarios praktikos – medžių sodinimas, kuratoriai, pakviesti pasidalinti su publika tvaresnio gyvenimo būdo patirtimi – svarbios formuojant respondentų polinkį tvaresniam gyvenimo būdui, nes toks yra pamatinis tvarių renginių tikslas. Tyrimas atskleidžia, kad 48 Proc. respondentai pajustų ilgalaikį susidomėjimą tvaresniu gyvenimo būdu. Tvaresnis gyvenimo būdas reiškia, kad respondantai atsakingiau priimtų sprendimus pirkdami bei vartodami. Dėlto gali sumažėti atliekų kiekiai, taupiau naudojami energijos ištekliai. Taigi tyrimo rezultatai atskleidžia, kad respondentų tvarumo intelektas yra patenkinamas (žr. 4 pav.).



4 pav. Galimas žalios praktikos potencialas, keičiant respondentų gyvenimo būdą

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tvary renginių organizavimo galimybių turistams Marijampolės mieste yra. 75 proc. turistų teigia, kad tvarumą renginiai gali pasiekti. 7 Proc. iš jų nepastebi jokių tvarumo pažeidimų, kuriuos galima sieti su 4 Marijampolės didžiausiais renginiais – „Malonny“, „Kai sirpsta vyšnios Suvalkioj“, „Marijampolė Music park“, „Šv. Jurgio festivalis“. 23,9 proc. teigiančiųjų pastebi besimėtančias šiukšles. Tikėtina, kad jų atsiradimas gali būti sietinas su vidutinio tvaraus intelekto situacija – tai reiškia, kad ne visi šiukšlina, tačiau privalu imtis veiksmų, kad tvarumo intelektas būtų padidintas. Tikėtina, jog QR kodas gali patobulinti identifikuotą situaciją. QR kodas atstotų lankstinukus ir kitą kabinamą rašytinę informaciją. Jame galima sukcentruoti visą svarbiausią informaciją apie renginio programą, įvedant tvaraus elgesio atmintinę renginio teritorijoje. Taip pat akivaizdu, kad būtina pristatyti daugiau rūšiavimo konteinerių ir sulaukti iniciatyvos iš Cukrinio festivalio organizatorių.

### Išvados

1. Tvarus renginys – kruopštaus planavimo, profesionalaus koordinavimo produktas, kuriuo įsipareigojama tausoti aplinką, kurti gerovę visuomenei, vietos ekonomikai. Sėkmingas renginys laikomas tokiu, kuriame ne tik diegiamos tvarumo inovacijos, bet ir kuriuo siekiama keisti visuomenės elgseną užsiimant socialiniu tvarumu. Socialinis tvarumas sietinas su darnaus vystymosi koncepcija. Jis apjungia turimus miestų, rajonų infrastruktūros išteklius ir visuomenės poreikį būti įtrauktiems į renginio veiklą. Labai svarbu, jog veikla būtų aktyvi, nes jos metu vykdoma aktyvesnė įtrauktis į renginio programą nei renginyje, kuriame dėstoma teorija. Tokią koncepciją pagrindžia „pokyčių etapų“ modelis. Kita vertus, tarp mokslinių šaltinių autorių tvyro prieštaravimų, nes Stevenson (2021) teigia, jog tvarūs renginiai gali keisti gyvenimo būdą, bet Mair (2012) teigia, jog negali būti atsakingi už tvarumo integraciją visuomenėje, kadangi jie ribojami laiko ir erdvės, trūksta loginių programose perėjimų, todėl įvykus vienam renginiui asmuo nesiims keisti gyvenimo. Tam būtinas giluminis pasiryžimas, laikas ir finansai.

2. Kiekybinis tyrimas skirtas ištirti respondentų, apsilankusių kuriame nors iš penkių didžiausių renginyje, tvaraus intelekto lygį. Tyrimai rodo, jog tvarus intelektas atliekų rūšiavime, kitų žmonių elgsenos atžvilgiu bei vietinio verslo rėmime yra aukštas, tačiau kituose aspektuose – tvarios vartosenos ir pirkimo, transporto pasirinkime, atsakomybė už aplinkos švarą yra žemesni. Siekiant palaikyti tvary renginių idėją privalu tobulinti tvarumo intelektą, tačiau sudėtinga motyvuoti užsiimti šia veikla dėl anksčiau paminėtų priežasčių. Be to, žmonių teigiamą požiūrį į tvarumą parodo jų sutikimas (53,8 proc.) mokėti įėjimo mokesčių už tvary programą. Žvelgiant iš tvarumo perspektyvos, tyrimas parodė problemiškesnę jo situaciją dėl pačių renginio darbuotojų nesuinteresuotume palaikant tvarys sprendimus.

### Literatūra

1. Getz, D. (2009). Policy for sustainable and responsible festivals and events: institutionalization of a new paradigm. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1:1, 61-78, DOI: 10.1080/19407960802703524
2. Geus, D. S., Richards, G. & Toepoel, V. (2016) Conceptualisation and Operationalisation of Event and Festival Experiences: Creation of an Event Experience Scale, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16:3, 274-296, DOI: 10.1080/15022250.2015.1101933
3. Lapin, K. (2014). *Duomenų analizė, interpretacija, ir pateikimas: žmogaus ir kompiuterio sąveikos projektavimas*. [http://web.vu.lt/mif/k.lapin/files/2014/06/9\\_Duomen%C5%B3\\_-interpretacija.pdf](http://web.vu.lt/mif/k.lapin/files/2014/06/9_Duomen%C5%B3_-interpretacija.pdf)
4. Li, Q., Wu, M. (2020). Tourists pro-environmental behaviour in travel destinations: benchmarking the power of social interaction and individual attitude. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 28, No. 9, 1371 – 1389, DOI: [10.1080/09669582.2020.1737091](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1737091)
5. Maguire, K. & McLoughlin, E. (2019). An evidence informed approach to planning for event management in Ireland: An examination of the European Tourism Indicator System. *Journal of Place Management and Development*, 13(1), 47–72, DOI: [10.1108/JPM-06-2019-0041](https://doi.org/10.1108/JPM-06-2019-0041)
6. Mair, J. & Laing, J. (2012). The greening of music festivals: motivations, barriers and outcomes. Applying the Mair and Jago model. *Journal of Sustainable Tourism*, 20:5, 683-700, DOI: [10.1080/09669582.2011.636819](https://doi.org/10.1080/09669582.2011.636819)
7. Mair, J. Smith, A. (2021). Events and sustainability: why making events more sustainable is not enough. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 20, No. 11 – 12, 1739 – 1755, DOI: [10.1080/09669582.2021.1942480](https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1942480)
8. Mair, J. (2019). Rethinking event sustainability. In. E. Lundberg, T. Andersson, & J. Armbrrecht (Eds) *A research agenda for events management*. Routledge
9. Manag, T. (2020). *Event portfolio management: An emerging transdisciplinary field of theory and praxis*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7537663/>

10. Martin, C. S. L., D., Hsieh, P.-F. ir Yu, W.-C. (2020). Principles of value creation in event tourism: Enhancing the competitiveness of regional clusters. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30 (4), 437–453, DOI:<https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1784771>
11. Slocum, L. S., McDowell, J., Huang, K. Y.(2020). Location – dependency and sociodemographics on sustainable festival and at home behaviours. *Anotalia*, Vol. 31, No. 3, 466 – 478, DOI:[10.1080/13032917.2020.1771600](https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1771600)
12. Tiend, S. (2019). *Professional Event Coordination*. Society Publishing.

### **POSSIBILITIES OF ORGANIZING SUSTAINABLE EVENTS FOR TOURISTS IN MARIJAMPOLE CITY**

This article determines the possibilities of organizing sustainable events for tourists in Marijampole. Article agrees that it is important to make events sustainable, but at the same time seeks to prove that in order to increase the environmental impact of sustainable events, it is important that the participants themselves consume and buy responsibly. The literature discloses the concepts of events and sustainable events. It compares the insights and contradictions of the authors of scientific sources highlighting the problem of sustainable events. Article research method: questionnaire survey. Summarizing the results of the survey, it can be stated that the persons participating in the events taking place in Marijampole are favorable for the integration of sustainability and tend to behave sustainably themselves. These are positive results which show that people are concerned about global issues that sustainable events are not capable of tackling.

Keywords: sustainable event, responsible consumption, the problem of sustainability.

# EDUKACINIŲ PROGRAMŲ TOBULINIMAS EKSKURSANTAMS LITERATŪRINIUIOSE MUZIEJUOSE KAUNO MIESTE IR RAJONE

*Erika Sasnauskaitė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje, atliekant literatūros šaltinių analizę, nagrinėjamas edukacinių programų tobulinimas ekskursantams literatūriniuose muziejuose Kauno mieste ir rajone. Literatūriniai muziejai suteikia galimybę savarankiškai prisiliesti prie literatūros, kultūros, papročių, tradicijų, istorijos ir archeologinių išteklių. Muziejų edukacinė veikla, kuomet didelis dėmesys sutelkiamas į šiuolaikiškumą, lankytojų sudominimą ir įtraukimą į muziejuose vykdomas veiklas, yra dar pakankamai mažai tyrinėta sritis ir kelia šiandieninės visuomenės susidomėjimą. Išanalizavus literatūrinių muziejų edukacines programas Kauno mieste ir rajone, galima daryti prielaidą, kad edukacinės programos literatūriniuose muziejuose nėra tolygios, o viename literatūriniame muziejuje teikiamos tik trys edukacinės programos, kai kituose literatūriniuose muziejuose edukacinių programų yra daugiau nei dešimt, todėl tokie dideli edukacinių programų pasirinktų skurtumai įtakoja skirtingą potencialių lankytojų skaičių.

Raktiniai žodžiai: muziejus, edukacinės programos, literatūrinis muziejus, ekskursantas, kultūrinis turizmas.

## Įvadas

**Aktualumas.** Literatūrinių muziejų edukacinė veikla ir jos problemos domina daugelį muziejininkų ir mokslininkų. Iki šiol literatūriniai muziejai siekia daugiau pritraukti lankytojų, kurie domėtusi literatūra, tačiau nuoširdžiai besidominčių žmonių nėra daug, nes didžioji dalis į edukacines programas atvyksta organizuotai su klase. Todėl literatūriniai muziejai ne tik vykdo edukacines programas skirtas mokyklinio amžiaus asmenis, bet įtraukia ir šeimas bei suaugusius. Temos aktualumas pasireiškia tuom, kad sparčiai išsiplėtojusi edukacinė veikla literatūriniuose muziejuose yra dar menkai žinoma, dėl ko reikia ieškoti tobulintų ir efektyvių sprendimų, atsižvelgiant ir į lankytojo poreikius.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti edukacinių programų ekskursantams tobulinimo galimybes literatūriniuose muziejuose Kauno mieste ir rajone. Straipsnio tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Apibūdinti edukacinių programų tobulinimo ekskursantams literatūriniuose muziejuose sampratą;
2. Ištirti Kauno miesto ir rajono literatūrinių muziejų taikomas edukacines programas.

**Objektas** – Kauno mieste esančių literatūrinių muziejų edukacinių programų tobulinimas ekskursantams.

**Metodai:** literatūros šaltinių analizė ir kiti informaciniai šaltiniai.

## Muziejaus apibrėžimas

Žodis muziejus kilęs iš graikų kalbos „mouseion“, kuris buvo vartojamas apibūdinti mūzų šventyklą, kaip mokymosi vietą arba filosofinę instituciją, kuri egzistavo III a. prieš Kristų, senovės Aleksandrijoje. 1700 m. buvo du atskiri žodžio muziejus apibūdinimai. Pirmasis akcentavo fizinę struktūrą, kurioje yra kolekcija, kitas – kolekciją, esančią fiziniame struktūroje, tačiau abu apibrėžimai reiškė objektų susiejimo ir mokymosi idėją (Simmons, 2016).

Nuo XX a. antrosios pusės kultūriniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai pakeitė viso pasaulio muziejų misiją, viziją ir santykį su visuomene. Pradžioje muziejai turėjo išskirtinumą visuomenei, tačiau po kurio laiko jie tapo turistų pasiūlos bei strateginių kelionių planavimo dalimi. Muziejai pasižymi kolekcijų turiniu (pvz.: menas, istorija), vieta (pvz.: archeologiniai parkai, istoriniai pastatai) ir nuosavybės teise (t.y. viešieji, privatūs ir mišrūs). Laikui bėgant muziejai pradėjo sutelkti savo dėmesį į visuomenę, atsižvelgiant į jos poreikius, pereinant nuo objekto prie subjekto (t.y. lankytojų) (Fernandez-Betancort, Santana-Talavera, 2016).

Muziejai nuolatos kuria, moderuoja bei atkuria paskirties vietos diskursus apie kultūrą, tapatybę ir istoriją. XXI a. turistai jaučiasi daugiau motyvuoti ieškoti potyrių ir mėgautis kultūriniu paveldu. Ši muziejaus ir turizmo ryšį lemia įvairios priklausomybės, sutapimai ir skirtumai. Galima teigti, kad dažnu atveju tai sukelia konfliktus, kai veikia homogenizacija, degradacija, perpildymas ir atskleistų vertybių sumenkimas. Sprendimas yra kurti pasirengimą turistų lankymui su šių paveldo objektų socialinių, kultūrinių ir edukacinių vertybių apsauga. Nors muziejus ir turizmas turi skirtingą veiklą, tačiau abu susiduria su būtinybe suprasti savo vaidmenį ir dalyvavimą sociokultūrinėse transformacijose (Fernandez-Betancort, Santana-Talavera, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad muziejus yra kultūrinis paveldas, kuris glaudžiai susijęs su turizmu. Atsižvelgiant į turistų dažnus poreikius, kultūros paveldas yra bene populiariausias pasirinkimas tarp turistų.

## Literatūrinio muziejaus reikšmė ir paskirtis

Tarptautinis literatūros ir kompozitorių muziejų komitetas (ICLCM), literatūrinius muziejus apibrėžia, kaip įstaigas specialiai skirtas literatūrai, kurios yra laikomos kultūros paveldu. Šios įstaigos saugo, išgyja ir perduoda literatūrą per muziejinis kodus, siekdamas skatinti pažintį su literatūra ir suvokti literatūros vaidmenį visuomenėje. Literatūriniai muziejai skaidomi į tris pagrindines kategorijas: bendrieji literatūros muziejai, rašytojų muziejai ir literatūriniai peizažai. Bendrieji literatūros muziejai yra apie specialų literatūros žanrą, geografiškai apibrėžtą literatūrą

arba apie literatūrą ir ištartą/rašytinį žodį apskritai. Bendrasis literatūros muziejus dar gali būti įvardinamas, kaip institucija, turinti specialiai muziejiniu būdu traktuojamų rankraščių arba knygų rinkinių. Rašytojų muziejai, tai patalpos, kuriose rašytojas gimė, mirė arba kurį laiką gyveno. Tai taip pat gali būti pastatai, kurie yra skirti tik rašytojui. Ypatinga literatūrinio asmeninio muziejaus rūšis yra tada, kai jis yra skirtas literatūros veikėjui, kaip, pavyzdžiui, Šerloko Holmsio muziejus. Literatūriniai peizažai, dažnai yra įvardinami kaip „Eko muziejus“, tai rašytojo peizažas arba kraštovaizdis, glaudžiai susijęs su rašytojo kūryba, namais, gamta ir yra traktuojami kaip kultūros paveldas (ICLCM, 2019).

Daugelis žmonių galvoja, kad muziejai, kurie skirti literatūrai arba rašytojams yra senamadiški, dulkėti namai, kuriuose gyveno autorius. Įsivaizduoja, kad vaikštoma yra per aptvertas patalpas sustingusias laike, fizinius liudijimus apie mirusio literatūros veikėjo genialumą arba prisimena piligrimines keliones į atokius miestus. Kiti gali įsivaizduoti labiau tradicines muziejaus erdves - patalpos užpildytos laiškais ir rankraščiais, išdėliotais ekspozicijų salėse, vitrinose autorinės rašomosios mašinėlės, kompiuteris ar rašomas stalas. Iš tiesų, nepaisant įvairovės – nuo autorių namų iki archyvų kolekcijos, literatūriniai muziejai daugiau dėmesio skiria autoriaus biografijai ir literatūriniais pasiekimams. Todėl šie muziejai tradiciškai nesiejo literatūros su šiuolaikiniais socialiniais klausimais, o pjeses, knygas ir eilėraščius pirmiausia išdėstė istoriniame kontekste (Prottas, 2020).

Šiandien šis tradicinis literatūrinių muziejų modelis keičiasi, kadangi atsiranda vis daugiau naujoviško rodymo ir programavimo sistemų, kurios daro iššūkį fetišistinei autorių, kaip nacionalinių herojų ar grynojo meno genialumo modelių, aurai. Literatūrinių muziejų kuratoriai ir mokslininkai neseniai paskelbė publikaciją šia tema, o didelių literatūros muziejų, kaip Schillerio nacionalinis muziejus (Vokietija), institucijos diegia naujas strategijas, kaip, pavyzdžiui, rankraščius parodyti taip, kad jie nebūtų traktuojami kaip religinio kulto objektai. Čia literatūrą sieja rankraščiai, vaizdo įrašai, knygos, kasdieninio gyvenimo objektai ir lankytojų nugyventą gyvenimą, įtraukiant lankytojus į diskusijas apie tai, kaip literatūra yra susijusi su visu pasauliu. Daugeliui literatūrinių muziejų profesionalų literatūra neturėtų būti apribota tik jos istorinio kūrimo laikotarpiu. Literatūra suprantama kaip atviras meno kūrinys, kuris keičiasi ir keičiasi, kai nauji skaitytojai įsitraukia į pjeses, eilėraščius ir knygas (Prottas, 2020).

Literatūriniai muziejai autorius ir literatūrą tapatina su kūrybos procesu, socialiniu teisingumu ir lankytojų patirtimis. Vis dažniau permąstydami dalyvavimo formas ir pasirodymus. Dažnu atveju pedagogai atlieka pagrindinį vaidmenį. Net istoriškai saugomuose namuose, kur išmaniuose ekranuose yra atkuriami originalūs autoriaus namai ir vis mažiau vietos yra fiziniams kuratoriaus įsikišimui, pedagogai gali kurti programas, kurios galėtų siūlyti kritinį dialogą su lankytojais (Prottas, 2020).

Apibendrinant galima teigi, kad literatūrinis muziejus yra neišvengiamai glaudžiai susijęs su rašytojų biografija, kūryba ir buitimi. Visame pasaulyje literatūriniai muziejai skirti pagerbti autorius, kurių tikslas supažindinti lankytojus su socialiniu autoriaus gyvenimu, kūryba ir pažvelgti į autoriaus buitį, t.y. namus.

### Muziejų edukacinės paslaugos samprata

Muziejai nuo seno siejami su mokymosi procesu, tačiau ne visais laikais tai suvokiama vienodai. Istorinės medžiagos naudojimas mokymosi procesui pradėtas antikinėje Graikijoje, Aristotelio laikais. Aristotelis teigė, kad žinios turi būti pagrįstos tiesioginiu gamtos stebėjimu. Renesanso ir Viduramžių epochoje Europoje formavosi edukacinės idėjos, kurios iki šiol liko aktualios muziejų organizuojamoje veikloje – individo pažinimo procesas yra stipresnis, kai informacija sukaupiama per žmogaus ir objekto santykį, edukacija formuoja suvokimą, vėliau atmintį, nuomonę ir supratimą. Viešieji muziejai pradėti steigti XVII a., kurių tikslas – perteikti informaciją visuomenei. Pavyzdžiui, J. Tradescantas, įkūrė retenybių kolekcijos muziejų ir botanikos sodą, kuris susideda iš paukščių, gyvūnų ir kitų artefaktų iš skirtingų planetos vietų. Muziejus atviras buvo visuomenei, o labiausiai mėgstamas vaikų. Tai pirmasis viešasis muziejus, įkurtas visuomenės naudai Jungtinėje Karalystėje (Jarockienė, 2008).

Muziejų edukacinės veiklos svarba pasaulyje išaugo nuo XX a. pradžios. Ši problema ilgą laiką buvo svarstoma tarptautiniu lygmeniu, kuriai pagrindą sudarė 1952 m. Bruklne įvykęs UNESCO seminaras. Kuriame nagrinėjamas muziejų edukacinio švietimo klausimas, o seminaro metu išsivystė nemažas susidomėjimas muziejų edukaciniu potencialu (Prabhas, 2004). Galima teigti, kad tai buvo mokslinio tyrinėjimo ir muziejinės edukacijos pripažinimo pradžia pasaulyje. 1982 m. Amerikos muziejų asociacija (angl. American Association of Museums) sukviėtė „Naujojo amžiaus muziejams“ komisiją, kurios tikslas suvokti, kad muziejų edukacinė veikla yra tokia pat svarbi kaip ir kitos muziejų vykdomos veiklos. Jungtinėje Karalystėje sudarytas nacionalinis mokslo planas, leidžiami specialūs leidiniai, kuriose gvildenamas muziejų edukacinis vaidmuo. Muziejų personalas pradėjo artimiau bendradarbiauti su švietimo valdžia, kad muziejų parodos bei programos atitiktų mokyklinius mokymo planus (Jarockienė, 2008).

Waidacherio (2007) teigimu, esminis švietimo požymis yra tai, kad muziejai ne tiesiogiai atlieka švietimo darbą, o suteikia galimybę visuomenei savarankiškai ir savo noru šviestis. Tačiau tai nereiškia, kad remiantis muziejinais rinkiniais negalima muziejaus panaudoti ugdymo tikslais. Teikiamos edukacinės paslaugos kiekvienais metais didėja, o organizuojamas mokymosi procesas tobulina pažinimo galimybes ir tradicinio mokymo turinį. Muziejuose įrenginėjamos specializuotos erdvės, kurios naudojamos ugdomajai veiklai, taikomos aktyvios ugdymo ir darbo programos, pavyzdžiui, naudojami teatralizuoti pasirodymai, žaidimų elementai, eksperimentiniai tyrimai ir kt. (cit. iš Waidacher, 2007; Prakapienė, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad muziejų edukacinių programų vystymas ir plėtojimas pasaulyje yra svarbus aspektas, kuris ne tik siejamas su laisvalaikio praleidimu, tačiau, gali būti, švietėjiškos pamokos, kurios stiprina kiekvieno žmogaus mąstymą ir supratimą. Taigi muziejinės edukacijos siekis perteikti informaciją visuomenei, formuoti nuomonę, atmintį ir suvokimą.



### **Ekskursantų klasifikacija**

Per kelis pastaruosius dešimtmečius atlikta tūkstančiai lankytojų tyrimų, kurių tikslas suprasti, kas lankosi muziejuose. Nors paskelbta nedidelė dalis tyrimų rezultatų, tačiau beveik kiekvienas muziejus bandė sužinoti koks yra jų lankytojas. Dažnu atveju, siekiant suvokti muziejaus lankytojus, buvo naudojamos tradicinės demografinės kategorijos, tokios kaip amžius, lytis, išsilavinimas, etninė priklausomybė, tautinė kilmė, trumpai tariant, žmonių savybės, kurios nesikeičia kasdien. Taip pat buvo naudojamos kitos apčiuopiamos kategorijos: lankymosi dažnumas (pvz.: dažnas, nedažnas ir nesilankantis) ir socialinis susitarimas (pvz.: mokyklinė grupė, šeima, suaugusieji ir kt.). Šiuo metu muziejai pradeda klasifikuoti lankytojus naudodami psichografines priemones. Tačiau renkantis analizuoti lankytojus pagal psichografinius ar demografinius kriterijus gali būti ne visai tikslinga. Muziejaus lankytojų patirtis yra trumpalaikė – dinamiška ir trumpalaikė, tai unikaliai sukonstruotas santykis, kuris atsiranda kiekvieną kartą žmogui apsilankius muziejuose. Tas pats žmogus gali lankytis tame pačiame muziejuje dvi skirtingas dienas iš eilės ir būti visiškai kitu lankytoju (Falk, 2013).

Amerikiečių muziejų mokslininkas, Dr. John H. Falk, ilgą laiką tyrinėjo įvairių muziejų lankytojus ir išskyrė penkis lankytojų grupes, kurios sietinos su tapatybe: tyrinėtojas, pagalbinkas, profesionalas (mėgėjas), patirties ieškotojas ir įkraunamasis lankytojas. Tyrinėtojas - lankytojas, kuris yra smalsus ir suinteresuotas muziejaus turiniu. Jis tikisi rasti kas patrauks jo dėmesį ir paskatins mokytis. Pagalbinkas, tai socialiai motyvuotas lankytojas. Jo apsilankymas skirtas suteikti savo socialinei grupei priklausančių žmonių patirtį ir mokytis. Profesionalas (mėgėjas), tai lankytojas jaučiantis glaudų ryšį tarp muziejaus turinio ir savo profesinių ar mėgėjiškų aistrų. Jo apsilankymą motyvuoja noras pasiekti konkrečius su turiniu susijusius tikslus. Patirties ieškotojas, tai lankytojas, kuris yra motyvuotas apsilankyti, nes suvokia muziejus kaip itin svarbias vietas. Jo pasitenkinimas kyla, kai jis „buvo ten ir tai padarė“. Įkraunamasis lankytojas vadinamas, tas kuris pirmiausia siekia turėti dvasinės, atkuriamosios ir (arba) kontempliatyvos patirties. Jis muziejus mato kaip prieglobstį nuo kasdieninio darbo arba kaip religinių įsitikinimų patvirtinimą. Taigi muziejaus lankytojai naudojami muziejais, kad patenkintų su tapatybe susijusius poreikius, o kartais giliai išsiskindę tapatybes, pavyzdžiui, žmogus, kuris save laiko menine asmenybe, tačiau jam labiau svarbios, bet labiau trumpalaikės tapatybės, kaip asmuo, ieškantis tinkamo būdo praleisti popietę lankomame mieste. Tačiau svarbiausia tai, kad lankytojų skirstymas į kategorijas pagal jų suvokiamą tapatybę susijusių apsilankymo motyvų funkciją gali būti naudojamas kaip conceptualus įrankis, kuris leidžia užfiksuoti svarbias įžvalgas apie tai, kaip lankytojas įprasmina savo muziejaus patirtį. Išskyrus kiekvieną lankytoją į atitinkamas grupes, galima suprasti kokias paslaugas geriausiai teikti, ko pasekoje, muziejininkai lankytojams gali sukurti malonesnius, patrauklesnius ir įsimintinesnius įspūdžius (Falk, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad ekskursantų (lankytojų) skirstymas pagal demografinius kriterijus yra neišvengiamas. Kai į muziejų atvyksta suaugusių žmonių grupė, muziejininkai jiems pasiūlys pritaikytą, pagal amžių, programą, kuri juos sudomins. Tačiau jeigu į muziejų atvyksta moksleivių grupė, tai jų greičiausiai nesudomins ir galimai bus per sunki programa, kuri yra skirta suaugusiems. Todėl tokiais atvejais yra neišvengiamai svarbu skirstyti lankytojus pagal demografinį kriterijų. Tačiau ekskursantai gali būti dvejopi – pavieniai asmenys ir organizuotos grupės. Todėl, galima manyti, kad dėl to skiriasi lankytojų išskyrimo metodai. Organizuotoms grupėms tinkamesnis metodas yra demografinis kriterijus, kuris apima tikslingesnę lankytojų segmentavimą. O pavieniūs lankytojus kokybiškiau ir lengviau išskirti pagal minėtus amerikiečių muziejų mokslininko, Dr. John H. Falk, metodus.

### **Kultūrinio turizmo samprata**

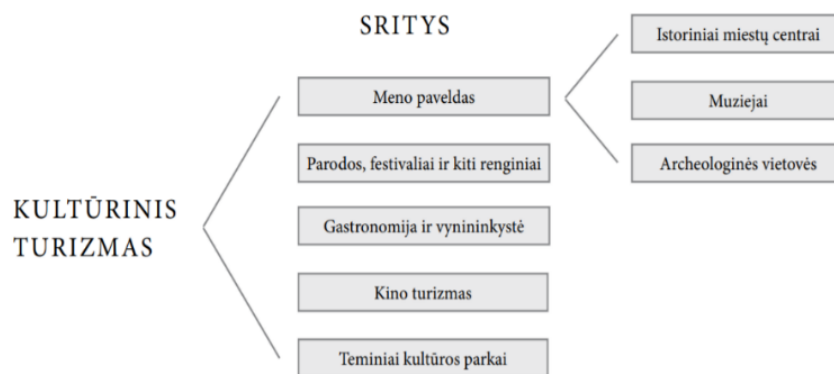
Kultūrinis turizmas, tai turizmo veiklos rūšis, kurios pagrindinė lankytojo motyvacija yra mokytis, atrasti, patirti ir vartoti materialias bei nematerialias kultūros vertybes turizmo paskirties vietoje. Šios atrakcijos yra susijusios su išskirtiniu intelektualinių, dvasinių, materialinių ir emocinių visuomenės bruožų rinkiniu, apimančiu architektūrą bei meną, kultūrinį bei istorinį paveldą, kulinarinį paveldą, literatūrą, muziką, kūrybines industrijas bei gyvasias kultūras su jų gyvenimo būdu, vertybių sistemas, įsitikinimus ir tradicijas (UNWTO, 2022).

Geoturizmo žodyne kultūrinio turizmo sąvoka apibrėžiama, kaip turizmo rūšis, kurios tikslas – suprasti vietinės vietovės kultūrą. Kultūrinis turizmas yra viena iš XXI a. pasaulio turizmo tendencijų (Chen ir kiti, 2020).

Kultūrinis turizmas sparčiai populiarėjanti turizmo rūšis pasaulyje. Įtakingos organizacijos, kaip UNESCO, ICOMOS ir Europos komisija skatina kultūrinį turizmą, kaip svarbią pramonės šaką, pabrėžiant, kad tai yra viena iš svarbiausių paveldo saugojimo priemonių.

Visame pasaulyje sparčiai daugėja turistų, kurių vienas iš pagrindinių keliavimo motyvų yra kultūra. Turistai siekia patenkinti kultūrinius poreikius, kai nemažą dalį kelionės laiko skiria kultūros objektų lankymui ir pažinimui, vietinių gyventojų pažinimui bei dalyvavimu tradicinėse šventėse.

Norint pasiekti kultūros ir turizmo sektorių sąlyčio bendradarbiaujant, ekonominio ir sociokultūrinio efekto pasaulyje, privalu suvokti kokios yra kultūrinio turizmo sritys. Kultūrinio turizmo sričių schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Kultūrinio turizmo sritys (Ščiگلiėnė, 2014)

Kultūrinio turizmo sritys susideda iš penkių dalių: meno paveldas, renginiai, gastronomija ir vynininkystė, kino turizmas, teminiai kultūros parkai (žr. 1 pav.). Tradiciškiausia bei plačiausia kultūrinio turizmo sritis yra meno paveldas, kurį sudaro istoriniai miestų centrai, muziejai ir archeologinės vietovės. Meno paveldas ne tik tradiciškiausias ir plačiausias pasirinkimas, tačiau ir populiariausias pasirinkimas turistų rate (Ščiگلiėnė, 2014).

Antra ganėtinai svarbi kultūrinio turizmo sritis yra renginiai, kaip festivaliai, parodos ir kiti specialūs renginiai. Per pastaruosius 20 metų kultūriniai renginiai tapo galingais turizmą skatinančiais traukos objektais. Ši sritis ypatingai stipri reklamuojant bei skatinant kultūrinį turizmą, o labiausiai populiarėja tarp jaunimo. Europoje ne vieną dešimtmetį yra rengiami festivaliai, kurie tarsi tapo tradicija ir išpopuliarėjo pasauliniu mastu, kaip pavyzdžiui Prancūzijoje rengiamas Venecijos bienalė ar Arli fotomeno festivalis (Ščiگلiėnė, 2014).

Trečioji sritis susijusi su vynininkystės tradicijomis ir gastronomija. Anksčiau tai buvo kaip turizmo elementas, tačiau dabar gastronomija ir vynininkystės įvardinama kaip atskira kultūrinio turizmo sritis. Ši sritis priklauso materialiai kultūrai, kurios svarba išaugo pastaraisiais metais ir kuri sukūrė kultūrinį ir ekonominį judėjimą, kuris skatina tradicinių vietovės produktų vartojimą. Gastronomija ir vynininkystė apibūdinama kaip identiteto paieškų išraiška (Ščiگلiėnė, 2014).

Ketvirtoji sritis, tai kino turizmas, kuris sietinas su filmų bei televizijos serialų kūrimu. Pastaruoju metu ši sritis pradėjo populiarėti Europoje, kai turistai lankosi filmavimo aikštelėse, kuriose kadaise buvo statomi didelės sėkmės sulaukę filmai ir serialai (Ščiگلiėnė, 2014).

Penktoji sritis, tai teminiai kultūros parkai. 1955 m. yra laikomi teminių parkų įkūrimo pradžia, nes tais metais buvo atidarytas pirmasis Disneilendas Kalifornijoje. Nemaža dalis žmonių teminius parkus išskiria kaip naują sritį bei siūlo įkurti tokio pobūdžio parkus šalia muziejų ir istorinių vietovių. Teminiai kultūros parkai, tai palengvinimas turistams susipažinti su vietos kultūra, kuriuose rengiami turistiniai produktai, paketai ir kultūriniai maršrutai (Ščiگلiėnė, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinis turizmas ne tik turi plačias ir sparčiai populiarėjančias sritis visame pasaulyje, tačiau taip pat yra dinamiškas, jautrus sociokultūriniam vyksmui ir nuolat kintantis bei plėtantis.

### Maironio lietuvių literatūros muziejus

Maironio lietuvių literatūros muziejus įsikūręs Kaune, Rotušės a. 13. Poeto, kunigo Jono Mačiulio-Maironio namuose muziejus įsteigtas 1936 metais. Šiuos rūmus pastatė XVIII a. Kauno teismo seniūnas S. Sirutis. Tai vėlyvojo baroko (rokoko) stiliaus pastatas, kuris sujungtas iš trijų gotikinių mūrinių namų, kurie buvo apgadinti gaisro. Rūmuose galima rasti gotikinius XV-XVI a. rūsius, kurie yra vieni seniausių Kauno mieste. Kiek vėliau rūmuose buvo įkurta ligoninė, per 1863 metų sukilimą veikė karo lauko teismas, o rūšiai buvo paversti kalėjimu. Manoma, kad tuo metu rūsiuose buvo įkalintas ir myriop nuteistas vienas iš sukilimo vadų – kunigas A. Mackevičius (Visit.Kaunas, 2022).

1909 metais Maironis nusipirko šiuos rūmus ir įsikūrė aštuoniuose antro aukšto kambariuose. Su Maironiū kartu gyveno jo sesuo Marcelė Mačiulytė. Įžengus į Maironio butą, pirmiausia suskamba kanklių garsas ir pasigirsta kompozitoriaus J. Naujalio ir Maironio dainos „Lietuva brangi“ melodija. Maironio bute iki šiol galima išvysti dailius senovinius baldus: raudo aksomo sofas, spintos pilnos retų Maironio mėgstamų knygų, puošnūs laikrodžiai, paveikslai, skulptūros ir pačio Maironio portretus, kurie pasitinka lankytojus kaip mylimus ir laukiamus svečius savo memorialiniame bute. Šiuose namuose Jonas Mačiulis-Maironis gyveno iki pat mirties (Visit.Kaunas, 2022).

Maironio lietuvių literatūros muziejuje yra teikiama septyniolika edukacinių užsiėmimų, kurie suskirstyti pagal skirtingas, rekomenduojamas amžiaus grupes. „Lietuvių literatūra – trumpai ir išmaniai“, ši programa skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims, programos metu lankytojai supažindinami su literatūros raida, o vėliau lankytojai išbando gido vaidmenį, kurio metu savarankiškai tyrinėja literatūros laikotarpius.

„Išmanyk Maironį“, programa skirta jaunesniojo mokyklinio ir vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims, programos metu lankytojai supažindinami su Maironio gyvenimu ir buitimi, po ekskursijos dalyviai keliauja į edukacinę klasę, kurioje atsakinėja į pateiktus klausimus.

„Poezijos ir kvapų burtai“, ši programa skirta šeimoms ir suaugusiems. Programos metu yra skaitomos poezijos, uostomi eteriniai aliejai, kuriuos lankytojai turi palyginti, atspėti ir atskirti kvapus.

„Susipažinkite, Maironis!“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus žmonėms ir vykdoma virtualiai. Programos metu supažindinama su Maironio gyvenimu, o kiek vėliau atliekama viktorina.

„Maironio gyvenimo ir kūrybos takais“, programa skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai išklauso ekskursijos po Maironio memorialinį butą, o antroji programos dalis – apsilankoma literatūrinėje ekspozicijoje, kurioje pateikiamas klausimynas. Atsakymus lankytojai turi rasti pateiktuose raštuose ir nuotraukose, o vėliau pristatyti prieš klasės draugus.

Atradimai „Pavasario balsuose“, ši programa skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Po ekskursijos memorialiniame Maironio bute, lankytojai edukacinėje klasėje skirstomi į tris komandas, kurioms išdalijamos kortelės su pateikta tam tikra vaizdine ar tekstine informacija, kuri susijusi su Maironio „Pavasario balsais“. Programos uždutis – suvokti ne tik kaip kiekviena atskira kortelė yra susijusi su šia poezijos rinktine, bet ir kaip kortelės yra susijusios viena su kita.

„Jūratė ir Kastytis“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai išklausę ekskursijų vadovės skaitomą poemą „Jūratė ir Kastytis“, persivelka jos veikėjų kostiumais ir bando interpretuoti kūrinį. Šią programą galima vykdyti lietuvių ir anglų kalbomis.

„Viešnage Maironio namuose“, skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu dalyviams pateikiami eksponatų aprašymai, kuriuos turi surasti memorialiniame Maironio bute.

„Maironio namų ir sodo labirintuose“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su asmeniniais Maironio daiktais, o vėliau vykdomas orientacinis žaidimas po Maironio sodelį.

„Ką daiktai pasakoja apie Maironį?“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio ir vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programą sudaro dvi dalys. Pirmoji – lankytojai supažindinami su eksponatais esančiais memorialiniame Maironio bute. Antroji – atliekama interaktyvi, pažintinė veikla.

„Maironio namų kodas V2.0“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio ir vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su Maironio butu ir gyvenimu. Antroje programos dalyje, dalyviai nuskanuoja QR kodus ir leidžiasi į paieškas po memorialinį butą, įmindami mįsles, kurių pagalbą sudėliojami skirtingi žodžiai.

„Pažink muziejų!“, programa skirta jaunesniojo mokyklinio ir vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai išklauso ekskursijų vadovės pasakojimą, o vėliau komandose žaidžia stalo žaidimus su pateiktomis užduotimis.

„Nuo plunksnos iki knygos“, ši programa skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su pirmaisiais rašto ženklais. Programos antroje dalyje lankytojai išmėgina rašyti su plunksnomis.

„Pirmasis apsilankymas Maironio namuose“, ši programa skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiami parengti sąsiuviniai, kuriuose atliekamos užduotys, leidžiančios atidžiau pažvelgti į eksponatus ir susipažinti su Maironiu.

„Iliustruojame pasaką“, ši programa skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Lankytojai patys pasirenka pasaką – Vytauto V. Landsbergio „Bulvę generolę“ arba Kęstučio Kasparavičiaus „Pelikaną“, kurią perskaito ekskursijų vadovė. Lankytojai suskirstomi į grupes, kurių kiekviena gauna skirtingą dėlionę, o vėliau lankytojai iliustruoja pasaką.

„Pažintis su Maironio namais ir kūryba“, ši programa skirta jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai išklauso ekskursijų vadovės pasakojimus apie Maironio gyvenimą. Vėliau lankytojams pateikiamos kortelės su eksponatų nuotraukomis, kurias reikia padėti šalia eksponato Maironio memorialiniame bute.

„Maironio namų fragmentuose“, ši programa skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu lankytojai išklausę vadovo pasakojimą, gauna fotografijas, kurių pagalba turi atpažinti Maironio bute esančius daiktus. Antroji edukacinio užsiėmimo dalis – pateikiami seni tekstai, kuriuose trūksta žodžių, todėl juos lankytojai turi įrašyti.

### **Balio ir Vandos Sruogų namai-muziejus**

Balio ir Vandos Sruogų namai-muziejus yra įsikūręs Kaune, B. Sruogos g. 21. Balio ir Vandos Sruogų namus suprojektavo architektas Vladimiras Zubovo 1936 metais, namas yra medinis, modernistinių formų. Įdomu tai, kad namas pirmiausia buvo pastatytas Žemaitijoje, Vandos Sruogienės tėvo valdoje. Tačiau namas buvo išardytas ir namo dalys geležinkeliu atgabentos į Kauną bei suręstos iš naujo. 1938 metais namo statyba buvo baigta ir Sruogų šeima persikėlė gyventi į Kauną (Pamatyk Lietuvoje, 2022).

Pirmajame namo aukšte yra trys autentiški Balio ir Vandos Sruogų kambariai. Profesoriaus Sruogos darbo kambaryje yra išlikusi dalis asmeninės bibliotekos, senovinio stiliaus rašomasis stalas, prie kurio gimė nemaža dalis rašytojo kūrinių, o ant jo liko nebaigtų kūrinių rankraščių autografai, rašomoji mašinėlė, stalinė lempa, telefonas, ant sienų išlikę dailininkų sukurti rašytojo portretai. Istorikės Vandos Sruogienės darbo kambaryje išliko M. K. Čiurlionio paveikslų reprodukcija, memorialinės bibliotekos dalis, kuri buvo atsiųsta iš JAV, šeimos fotografijos, rankraščiai, keletas asmeninių daiktų, dokumentai. Trečiasis kambarys – svetainė (valgomasis), kuriame išliko J. Prapuolenio sukurti baldai, dailininkų darbai, radijo aparatas, pianinas, išlikę keli Sruogų šeimos indai, o šiame kambaryje nuolat lankydavosi Sruogų draugai, kolegos, dėstytojai, dailininkai ir teatralai (Pamatyk Lietuvoje, 2022).

Balio ir Vandos Sruogų namuose-muziejuje edukacinių užsiėmimų yra vienuolika, kurios yra suskirstytos pagal rekomenduojama amžiaus grupę. Programa „Pažintis su Sruogų namais ir šeima“, skirta mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai atidžiai išklauso edukatoriaus pasakojimo, įtraukiama į diskusijas. Antroje programos dalyje atliekama užduotis su keramika. Ši programa skirta vaikams turintiems regos negalią.

Programa „Protmūšis prie šachmatų lentos“, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu improvizuojamas žaidimas su šachmatais, kurio metu geriau susipažįstama su Sruogų šeimos veikla, pomėgiais ir charakteringomis asmenybėmis.

Programa „Kitokia pažintis su muziejumi“, skirta šeimoms. Programos metu pateikiamos kortelės, kurių pagalba lankytojai savarankiškai tyrinėja muziejų.

Programa „Žaidžiame šachmatais“, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu lankytojai žaidžia šachmatais, o pasibaigus laikui atsakinėja į pateiktus klausimus.

Programa „Kelionė laiku“, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiamos kortelės su rašytojo B. Sruogos biografijos fragmentais, tikslas – chronologine tvarka atkurti rašytojo gyvenimo kelią.

Programa „Dievų miško“ istorija, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su B. Sruogos pateikimo į lagerį aplinkybes. Antroji dalis – pateikiamos užduotys, klausimynas.

Programa „Per gyvenimą į kūrybą ir atvirksčiai“, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su B. Sruogos biografijos fragmentais, kuriuos antroje programos dalyje, reikia sudėlioti chronologine tvarka.

Programa raidžių kryžiažodis – labirintas „Štuthofas“, skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu lankytojai išklausę ekskursijos apie Sruogų gyvenimą, gauna užduotį – raidžių kryžiažodį, kuriame yra užšifruoti žodžiai.

Programa „Daiktai pasakoja“, skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiamos užduotys – mįslės apie muziejuje pasislėpusius eksponatus, kuriuos reikia surasti.

Programa „Giesmė apie Gediminą“, skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai išklauso ekskursijos, kurios metu susipažinta su Sruogų gyvenimu. Antroje programos dalyje, lankytojams pateikiamos skirtingos poemos, kurias turi iliustruoti.

Programa „Metų laikai“, skirta ikimokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su muziejumi, o kiek vėliau pateikiamas laisvas programos pasirinkimas – piešimas, lipdymas arba karpymas.

## J. Grušo namai-muziejus

Juozo Grušo namai-muziejus yra įsikūręs Kaune, Kalniečių g. 93, prie didžiulių beržų prigludusiame name. Šiame name gyveno bei kūrė Kauno dramaturgas, vertėjas, eseistas, prozininkas Juozas Grušas. Namas yra tradicinio sodybinio tipo, patogiai bei racionaliai sugalvotas ir išplanuotas pačio rašytojo. Rašytojo namuose nuolatos vykdavo intensyvus kūrybinis gyvenimas – dailininkų, teatrolių ir rašytojų sambūriai, kuriamos žymiausios dramos bei novelės, taip pat šiuose namuose augo trys Grušų vaikai (Pamatyk Lietuvoje, 2022).

Dviejuose didžiausiuose namo kambariuose vyko kasdieninis Grušų šeimos gyvenimas, buvo darbo kambarys bei svetainė. Į šiuos namus Kauno Žaliakalnyje kartu su šeimnininkais atkeliavo ir senieji baldai – knygų spinta, komoda su veidrodžiais, indauja, drabužių spinta, šviestuvai. Iki šių dienų yra išsaugotas senasis kambarių interjeras, įvairūs meno kūriniai bei išlikusi dalis bibliotekos. Įdomu tai, kad atvykus į šį muziejų galima išvysti specialiai įrengtą Barbaros salę bei daugiau apie dramų pastatymus sužinoti teatrinėje ekspozicijoje (Pamatyk Lietuvoje, 2022).

J.Grušo namuose-muziejuje edukacinių užsiėmimų yra tik trys. Programos suskirstytos pagal rekomenduojama amžiaus grupę. Programa „Bėk, Beatrice!“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu siekiama supažindinti lankytojus su populiariausia J. Grušo pjese, žanriniai ypatumais, jos inscenizacijomis akcentuojant kūrinio aktualumą.

Programa „Istorinių asmenybių įprasminimas dramoje „Barbora Radvilaitė“ ir jos inscenizacijose“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai raiškiai skaito dramos teksto fragmentus, atsakinėja į viktorinos klausimus ir pasidalina savo refleksijomis apie dalyvavimą. Ši programa skatina lankytojus patirti bendros veiklos prasmingumą, jausti atsakomybę ir ugdyti pastabumą.

Programa „Linksmoji pamoka rašytojo namuose“ skirta ikimokyklinio, jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos tikslas yra įtraukti vaikus į žaismingą ir linksmą pamoką netradicinėje aplinkoje. Edukacija skirta kelių dalykų ugdymo turiniui aktualinti: literatūra, lietuvių kalba, pasaulio pažinimas, etnokultūra, matematika ir komunikavimo tobulinimas.

## J. Tumo-Vaižganto butas-muziejus

Juozo Tumo-Vaižganto butas-namai yra įsikūrę Kaune, Aleksoto g. 10. 1997 metais, pagal rašytojo archyvinės nuotraukos buvo atkurtas autentiškas butas. Keturiuose memorialiniuose kambariuose dera interjero paprastumas ir estetiškumas. J. Tumas-Vaižgantas savo buto aplinką vadindavo meniškai kunigiška. Rašytojas turėjo rinktinių paveikslų galeriją, kuri iki šiol kabo visuose kambariuose. Šiame bute rašytojas, kunigas gyveno ir kūrė trylika metų. Pro buto langus galima matyti Vytauto Didžiojo bažnyčią, kuri yra pats seniausias ankstyvosios gotikos paminklas Kauno mieste.

Vaižgantas maždaug dvylika metų buvo šios bažnyčios rektorius, kuris rūpinosi jos remontu bei atstatymu (Maironio muziejus, 2022).

Juozas Tumas-Vaižgantas garsėjo kaip populiarus, žmonių mylimas kunigas, todėl lankytojų niekuomet netrūkdavo – duris praverdavo ir tie, kurie išdrįsdavo paprašyti pinigų, kadangi yra žinoma, kad geraširdis dvasininkas juos skolindavo. Kambaryje iki šiol išlikęs ažuolinis barokinio stiliaus stalas, kampe kabo kanauninko sutana, spintoje – kailiniai, kurie rašytojo testamente įvardinti, kaip brangiausia aprangos dalis. Svečių kambaryje galima išvysti svetainės baldų komplektą, knygų spintą, kurioje sudėtos Vaižganto bibliotekos knygos. Taip pat rašytojas turėjo savo labai mylimą geltoną kanarėlę Mykoliuką (Maironio muziejus, 2022).

J. Tumo-Vaižganto bute-muziejuje edukacinių užsiėmimų yra šeši. Kiekviena programa suskirstyta pagal rekomenduojama amžiaus grupę. Programa „Atraskime 10 įdomių muziejaus eksponatų“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu lankytojai supažindinami su Vaižganto namais ir gyvenimu, diskutuojama apie namuose esančius Vaižganto daiktus ir ieškoma aprašymų raštuose apie kiekvieną daiktą.

Programa „Pokalbis su Vaižgantu“ skirta suaugusiems. Programos metu lankytojai supažindinami su Vaižganto namais, rašytojo gyvenimu ir kūryba. Antroje programos dalyje skaitomos eilės iš Vaižganto kūrinių ir šiltai bendraujama bei diskutuojama tarpusavyje su lankytojais.

Programa „Kuriu pasaką su Vaižgantu“ skirta ikimokyklinio, jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams išdalinamos 7 kortelės, kuriomis remiantis kuriama savo asmeninė pasaka.

Programa „Vaižganto portretas: tekstų mozaika“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu skaitomi Vaižganto kūriniai, mokomasi interpretuoti tekstą, išklausti ir aiškiai dėstyti mintis.

Programa „Susipažink su Vaižgantu jo namuose“ skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai susipažįsta su rašytojo namais. Po ekskursijos lankytojams pateikiami užduočių lapai, kuriuose atliekamos užduotys ir ieškomi atsakymai muziejaus erdvėse.

Programa „Ką man pasakoja Vaižganto namuose esantys daiktai“ skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su Vaižganto gyvenimu ir buitimi. Antroje programos dalyje pateikiamos užduotys, kurių metu tyrinėjamas muziejus, taip geriau susipažįstant su muziejaus eksponatais.

### S. Nėries ir B. Bučo namai-muziejus

Salomėjos Nėries ir Bernardo Bučo namai-muziejus yra įsikūręs Kaune, S. Nėries g. 7. Pagal poetės vyro skulptoriaus ir architekto B. Bučo projektą namas statytas 1937-1938 metais. Namas medinis, vėliau buvo aptinkuotas, dviejų aukštų, su mansarda bei mūriniu priestatu skulptūros dirbtuvei. S. Nėris su šeima šiame name pragyveno ketverius metus. Erdvioje salėje, kurioje buvo skulptūros dirbtuvė, šiuo metu įrengta literatūrinė ekspozicija, kurioje galima išvysti poetės gyvenimą ir kūrybos kelia. Lankytojai turi galimybę susipažinti su gausia ir įdomia informacija, kuri yra pateikta ne tik moderniuose spalvinguose stenduose, tačiau taip pat stebėti besikeičiančias fotografijas stenduose (Visit.Kaunas, 2022).

Šiame muziejuje atkurtas XX a. 4-to dešimtmečio menininkų namų interjeras. Keturiuose namo kambariuose surinkti ne tik Bučų asmeniniai daiktai, bet ir tarpukario Lietuvos inteligentų buityje naudoti baldai. Žiemos dirbtuvėje yra eksponuojami Bernardo Bučo darbai bei fotografijos. Svečių kambaryje saugomi šeimos baldai, Salomėjos Nėries memorialinė biblioteka. Šiauri laiptai į antrą aukštą veda tiesiai į poetės darbo kambarį bei originalų ir išskirtinį miegamąjį (Visit.Kaunas, 2022).

S. Nėries ir B. Bučo namuose-muziejuje edukacinių užsiėmimų yra dešimt, kurie suskirstyti pagal skirtingas amžiaus grupes. Programa „Paslaptingi eilėraščių herojai“ skirta šeimoms. Programos metu lankytojams pristatomi S. Nėries eilėraščiai ir spėliojama kam kurį eilėraščių parašė poetė.

Programa „Taip arba ne!“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu supažindinama su S. Nėries namais ir gyvenimu. Antroje programos dalyje – išmaniuose ekranuose atsakinėjama į pateiktus klausimus.

Programa „Atpažink S. Nėries eilėraščius ir jos lankytas vietas ekspozicijoje“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai pasiskirstę grupėmis ieško ir bando atpažinti poetės lankytas vietas bei rasti eilėraščius literatūrinėje ekspozicijoje.

Programa „Eglė žalčių karalienė“ spektaklio repeticija, skirta jaunesniojo mokyklinio, vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims, šeimoms ir suaugusiems. Programos metu lankytojams pateikiami kostiumai, kuriuos reikia apsivilkti ir kartu draugiškai suvaidinama „Eglė žalčių karalienė“.

Programa „Augalai Salomėjos Nėries kūryboje ir sodyboje“ skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiami lapeliai su S. Nėries eilėraščių posmeliais, kuriuose paminėti augalai. Lankytojai ieško augalų muziejaus sode, o suradę įsmeigia vėliavėles.

Programa „Išminčių kova“ skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir suaugusiems. Programos metu lankytojams pateikiami klausimai su galimais variantais. Komandose esantys asmenys varžosi tarpusavyje.

Programa „Gyvoji S. Nėries eilėraščių mozaika“ skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai paskirstomi į dvi grupes ir pateikiami lapeliai su eilėraščių posmais, kuriuos reikia sudėlioti chronologine tvarka.

Programa „Salomėjos Nėries namų labirintuose“ skirta jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiamos užduotys, mįslių pavidalu, kurias turima atsakyti vaikščiojant po muziejaus erdves.

Programa – Ar skaitėte „Našlaitę“ ir „Senelės pasaką“? – skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu skaitomos pasakos. Antroje programos dalyje dėliojama dėlionė su pasakų personažais.

Programa – Ar žinote „Senelės pasaką“? – skirta ikimokyklinio amžiaus vaikams. Programos metu skaitomi kūriniai, o kiek vėliau pateikiama dėlionė su pasakų personažais, kurią lankytojai dėlioja.

### Vaikų literatūros muziejus

Vaikų literatūros muziejus įsikūręs Kaune, K. Donelaičio g. 13, tai Nepriklausomos Lietuvos ministro pirmininko M. Sleževičiaus 1931 metais pastatytame modernistinio stiliaus name. Muziejus dažnai yra vadinamas „Pasakų namu“, kadangi čia apsilankę maži ir dideli pamato, išgirsta, sužino apie populiariausias lietuvių literatūrines pasakas, pjeses, eilėraščius bei jų kūrėjus. Šiame muziejuje galima kurti, žaisti, svajoti – leidžiama viskas. Kas neįprasta muziejuje – galima paliesti eksponatus (Visit.Kaunas, 2022).

Vestibiulyje lankytojus pasitinka pasakų rašymo priemonės: rašikliai, kurie kažkada ilgai buvo sukioti rašytojų rankose. „Šimtaprocentiniai“, profesionalai rašytojai turėdavo spartesnes rašymo priemones – spausdinimo mašinėles, vaikams labai patrauklų eksponatą, todėl Vaikų literatūros muziejuje galima jų rasti net tris, viena iš jų yra pritaikyta akliesiems (Maironio lietuvių literatūros muziejus, 2022).

Vaikų literatūros muziejuje edukacinių užsiėmimų yra vienuolika, kiekvienas suskirstytas pagal rekomenduojama amžiaus grupę. Programa „Mano Lietuvos vėliava“ skirta ikimokyklinio, jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims ir šeimoms. Programos metu lankytojams skaitomas apsakymas, diskutuojama apie patriotizmą, okupacijos laikotarpį ir Lietuvos vėliavų spalvą atsiradimą.

Programa „Pasaka lagamine“ skirta jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiami ant rankų uždedami žaislai su kuriais vaidinama pasaka, o raiškiausiai skaitantis dalyvis atlieka pasakotojo vaidmenį.

Programa „Perkeistas, nes perkirptas“ skirta šeimoms. Programos metu lankytojai iliustruoja labiausiai muziejuje patikusius personažus specialioje perkirptoje knygutėje.

Programa „Eilėraščiai = Dailėraščiui + Spalvoraštis“ skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai skaito pateiktus eilėraščius. Antroje programos dalyje skaitytus eilėraščius perteikia ant lapo popieriaus.

Programa „Princesių saloje“ skirta vyresniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu mergaitėms pateikiami princesių kostiumai. O dalyviai, kurie neitin nori persirengti kostiumais, užsiima piešimu. Programos metu gilinamasi į lyčių tarpusavio santykius, bandoma pažinti save.

Programa „Poetinis Herbariumas“ skirta jaunesniojo mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai supažindinami su įvairiais augalais, sužinoma augalų nauda ir ieškomi po muziejaus sodelį.

Programa „Vieną kartą gyveno“ skirta pradiniam mokykliniam ir vyresniajam mokykliniam amžiui. Programos metu kuriama pasaka, dėliojamos kortos, kurios supažindina su stebuklingos pasakos įvykių seka.

Programa „Šmurkšt atgal į pasaką“ skirta jaunesniojo mokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiami pasakų personažų kostiumai, jais persirengiama ir atkuriamas pasaka.

Programa „Gilės pamokos“ skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojus supažindinama su pasaka. Antroje programos dalyje aptarinėjami personažų asmenybių bruožai.

Programa „Karalius pamiršo raidyną“ skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu skaitomos knygos. Antroje programos dalyje lankytojai ant kartono iš plastilino lipdo pamirštas pasakos raides.

Programa „Žaidžiu žodžiu“ skirta pradinio mokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojai mokomi lietuvių kalbos, dėliojami žodžių junginiai ir įrašomos trūkstamos raidės žodžiuose.

Programa „Gimtadienis muziejuje!“ skirta ikimokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu švenčiami gimtadieniai, kuriuose persirengiama personažų kostiumais, skaitomos knygos.

Programa „Mergytė ieško pasakos“ skirta ikimokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiami personažų kostiumai ir spėliojama iš kokios pasakos yra personažas.

Programa „Pasakojamieji paveikslėliai: atpažink savo jausmus“ skirta ikimokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams pateikiamos knygų iliustracijos, kurių metu kuriami pasakojimai apie savo jausmus.

Programa „Eilėraščiui atgyja“ skirta ikimokyklinio amžiaus asmenims. Programos metu lankytojams skaitomi įvairūs eilėraščiai, kuriuos išgirdę lankytojai muziejuje ieško įvairiausių eksponatų, kurie padėtų gyvai atkurti eilėraščius.

### Išvados

1. Muziejus, tai nesiekianti pelno, vieša, visuomenei ir jos tobulėjimui tarnaujanti institucija, kuri kaupia, saugo, tyrinėja, konservuoja ir eksponuoja materialius bei nematerialius liudijimus. Literatūrinis muziejus išsiskiria iš bendrosios apibrėžimo prasmės tuom, kad yra skirtas tik literatūrai ir eksponuojami rašytojų kūriniai, memorialiniai namai. Muziejinė edukacija, tai siekis perteikti informaciją visuomenei, formuoti suvokimą, atmintį ir nuomonę. Muziejų lankytojai (ekskursantai) dažnu atveju yra skirstomi pagal demografinį kriterijų, kurio pagalba muziejaus darbuotojai suvokia kokią paslaugą galima pasiūlyti lankytojui. Taip pat kultūra ir turizmas yra glaudžiai susijęs. Jau tūkstantmečius kultūra buvo neatsiejama kelionių ir turizmo dalis. Kelionės į kultūrinės bei istorines vietas, taip pat festivalius, spektaklius ir didelius

renginius buvo registruojamas nuo antikos laikų. Todėl kultūrinis turizmas sietinas su muziejais ir yra meno paveldo sritis, kuri priklauso kultūriniam turizmui.

2. Kauno mieste ir rajone yra šeši literatūriniai muziejai: Maironio lietuvių literatūros muziejus, Balio ir Vandos Sruogų namai-muziejus, J. Grušo namai-muziejus, J. Tumo-Vaižganto butas-muziejus, S. Nėries ir B. Bučo namai-muziejus, Vaikų literatūros muziejus. Maironio lietuvių literatūros muziejuje edukacinių programų yra septyniolika, kurios yra suskirstytos į amžiaus grupes ir daugiausiai dėmesio skiriama jaunesniojo mokyklinio amžiaus grupei. Balio ir Vandos Sruogų namuose-muziejuje edukacinių programų yra vienuolika, o didesnis dėmesys skiriamas vyresniojo mokyklinio amžiaus grupei. J. Grušo namuose-muziejuje yra tik trys edukacinės programos. J. Tumo-Vaižganto bute-muziejuje teikiamos šešios edukacinės programos. S. Nėries ir B. Bučo namuose-muziejuje edukacinių programų yra dešimt. O vaikų literatūros muziejuje penkiolika. Šiuose literatūrinuose muziejuose edukacinės programos suskirstytos pagal amžiaus grupes, neišskiriant tikslaus metų skaičiaus. Kiekviename literatūriniame muziejuje siūlomas skirtingas edukacinių programų skaičius ir tai atitinkamai pritraukia skirtingą lankytojų skaičių.

### Literatūra

- Chen A., Ng Y., Zhang E., Tian M. (2020). *Dictionary of Geotourism*. [https://link-springer-com.db.kaunokolegija.lt/referenceworkentry/10.1007/978-981-13-2538-0\\_2501](https://link-springer-com.db.kaunokolegija.lt/referenceworkentry/10.1007/978-981-13-2538-0_2501)
- CLCM. (2019). *Welcome to the International Committee for Literary and Composers Museums website*. <https://iclm.mini.icom.museum/welcome-to-the-international-committee-for-literary-and-composers-museums-website/>
- Falk, J. (2013). *Understanding museum visitors motivations and learning*. 106-126. [https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John\\_Falk\\_Understanding\\_museum\\_visitors\\_motivations\\_and\\_learning.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors_motivations_and_learning.pdf)
- Fernandez-Betancort H., Santana-Talavera A. (2016). *Museum*. In: Jafari J., Xiao H. (eds) *Encyclopedia of Tourism*. Springer, Cham. [https://link-springer-com.db.kaunokolegija.lt/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-01384-8\\_338](https://link-springer-com.db.kaunokolegija.lt/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-01384-8_338)
- Jarockienė, N. (2008). *Muziejų edukacinė veikla: istorija, samprata, praktika. XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas*, 56-62. [http://www.museums.lt/old/Ateitis/images/Kurkime\\_muz\\_leidinys/leidinys\\_56\\_62.pdf](http://www.museums.lt/old/Ateitis/images/Kurkime_muz_leidinys/leidinys_56_62.pdf)
- Maironio muziejus. (2020). *Vaikų literatūros muziejus*. <https://maironiomuziejus.lt/post-t-expositions/vaiku-literaturos-muziejus/>
- Maironio muziejus. (2022). *Juozo Tumo Vaižganto butas-muziejus*. <https://maironiomuziejus.lt/juozo-tumo-vaizganto-butasmuziejus/>
- Pamatyk Lietuvoje. (2022). *Balio ir Vandos Sruogų namai-muziejus (Maironio lietuvių literatūros muziejaus padalinys)*. <https://www.pamatyklietuvoje.lt/lankytnos-vietos/balio-ir-vandos-sruogu-namaimuziejus-maironio-lietuviu-literaturos-muziejaus-padaliny/26591>
- Pamatyk Lietuvoje. (2022). *Juozo Grušo namai-muziejus (Maironio lietuvių literatūros muziejaus padalinys)*. <https://www.pamatyklietuvoje.lt/lankytnos-vietos/juozo-gruso-namaimuziejus-maironio-lietuviu-literaturos-muziejaus-padaliny/26592>
- Prakapienė, D. (2013). *Biogeografijos studijos ir pamokos muziejuose. Geografija ir edukacija: mokslo almanachas*, 1, 112–120. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/b6a5245d-cd99-48c5-bc41-9606b5bcf4bd/content>
- Prottas, N. (2020). *Beyond the Cult of the Author: The Literary Museum Today*. Taylor & Francis Group, 221-225. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10598650.2020.1799144>
- Simmons, J. E. (2016). *Museums a history*. <https://books.google.lt/books?id=wCFsDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
- Ščiglienė V. (2014). *Kultūrinio turizmo sritys ir jų ypatumai: kūrybingos veiklos modeliai*. Vilniaus dailės akademija, UNESCO kultūros vadybos ir kultūros politikos katedra. [https://leidykla.vda.lt/Files/file/Acta\\_72/Acta\\_72\\_08\\_Vaida\\_%C5%A0%C4%8Digliene\\_141\\_1.pdf](https://leidykla.vda.lt/Files/file/Acta_72/Acta_72_08_Vaida_%C5%A0%C4%8Digliene_141_1.pdf)
- UNWTO. (2022). *Tourism and culture*. <https://www.unwto.org/tourism-and-culture>
- Visit Kaunas. (2022). *Maironio lietuvių literatūros muziejus*. <https://visit.kaunas.lt/lt/aplankykite/lankytnos-vietos/muziejai-ir-galerijos/muziejai/maironio-lietuviu-literaturos-muziejus/>
- Visit Kaunas. (2022). *Salomėjos Nėries ir Bernardo Bučo namai-muziejus*. <https://visit.kaunas.lt/lt/aplankykite/lankytnos-vietos/muziejai-ir-galerijos/muziejai/salomejos-neries-ir-bernardo-buco-namai-muziejus/>
- Visit Kaunas. (2022). *Vaikų literatūros muziejus*. <https://visit.kaunas.lt/lt/aplankykite/lankytnos-vietos/muziejai-ir-galerijos/muziejai/vaiku-literaturos-muziejus/>
- Waidacher, F. (2007). *Bendrosios muzeologijos metmenys*. Lietuvos nacionalinis muziejus.

### IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL PROGRAMS FOR EXCURSIONISTS IN LITERARY MUSEUMS IN KAUNAS CITY AND DISTRICT

Based on the analysis of the literature, the article examines the improvement of educational programs for tourists in literary museums in Kaunas city and district. After analyzing the educational programs of literary museums in Kaunas city and district, it can be assumed that educational programs in literary museums are not equal, and only three educational programs are provided in one literary museum, while in other literary museums there are more than ten educational programs affects a different number of potential visitors.

Keywords: museum, educational programs, literary museum, excursionist, cultural tourism.

# SVEIKATINGUMO PASLAUGŲ, SKIRTŲ MIEGUI GERINTI, PLĖTRA

*Viktorija Straukaitė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamos sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, teoriniai ir praktiniai aspektai, atskleidžiama tam tikrų sveikatingumo procedūrų įtaka kokybiškesniam miegui. Pakankamai kokybiškas miegas svarbus smegenų veiklai, psichinei, fizinei ir emocinei žmogaus sveikatai. Jis aktyviai dalyvauja atminties gerinime, imuninės sistemos stiprinime, nuotaikos ir bendros savijautos gerinime. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad miego kokybę labiausiai gerina masažai, aromaterapinės vonios, meditacija.

Straipsnyje pristatoma atlikta sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, situacijos Lietuvoje analizė, kuri atskleidė, kad tokių paslaugų ir informacijos apie jas trūksta. Lietuvoje tokias paslaugas teikia dvi įmonės Amberton Green Spa viešbutis ir MB Miego studija. Ekspertų apklausos rezultatai parodė, kad trūksta ne tik sveikatingumo paslaugų, skirtų gerinti miego kokybę, bet ir specialistų, kurie galėtų tokias paslaugas suteikti. Ekspertų teigimu, miego sutrikimus reikėtų šalinti holistiniu būdu, atsižvelgiant tiek į fizinės, tiek į psichologinės sveikatos gerinimą. Remiantis situacijos analize ir ekspertų apklausa, pateikta keletas rekomendacijų sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, plėtrai.

Raktiniai žodžiai: sveikatingumo paslaugos, spa, miego kokybė

## Įvadas

Miegas yra pagrindinė funkcija, leidžianti kūnui ir protui atsistatyti, tačiau įtemptas darbo grafikas, kasdienis stresas, trikdanči miegamojo aplinka ar tam tikri sveikatos sutrikimai gali turėti įtakos nekokybiškam miegui. Filosofo Cioran (2020) teigimu, per pastarąjį dešimtmetį įvairūs miego sutrikimai tampa vis didesne problema. Kokybiškas miegas padeda organizmui išlikti sveikam ir išvengti ligų. Be pakankamo miego kiekio smegenys negali tinkamai funkcionuoti. Remiantis ankstesniais atliktais moksliniais tyrimais, buvo įrodyta, kad visiškai nemiegančios žiurkės miršta per dvi, o daugiausiai per tris savaites. Dėl šių akivaizdžių priežasčių niekas panašių eksperimentų su žmonėmis neatliko, tačiau 2014 m. žurnale „The Journal of Neuroscience“ paskelbtas tyrimas parodė, kad vos 24 valandos miego trūkumo sveikiems žmonėms sukėlė haliucinacijas ir kitus į šizofreniją panašius simptomus.

Sveikatai palanki mityba ir teigiami gyvenimo būdo įpročiai gali padėti užtikrinti pakankamą ir gilų miego kiekį kiekvieną naktį, o atsibudus – būti žvaliems bei jaustis pailsėjus. Tačiau dažnai žmonės, turintys miego sutrikimų delsia kreiptis į specialistus arba pradeda vartoti medikamentus, tikėdamiesi greito efekto. Nors sveikatai gerinti yra siūlomas labai platus spektras sveikatingumo paslaugų, tačiau nukreiptų miegui gerinti yra tikrai nepakankamas. Lietuvoje tik neseniai atsirado sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti. Martin (2021) teigia, kad spa procedūros gali padėti tiems, kurie kenčia nuo miego sutrikimų, nes tai puiki vieta atsipalaiduoti, valdyti stresą, sveikai maitintis ir užsiimti fizine veikla. Todėl tikėtina, kad jei žmogus, turintis miego sutrikimų, žinotų ir turėtų galimybę išmėginti sveikatingumo paslaugas, nukreiptas į miego sutrikimų šalinimą, neskubėtų imtis medikamentų.

**Straipsnio objektas** – sveikatingumo paslaugos, skirtos miegui gerinti.

**Straipsnio tikslas** – išanalizavus miego sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, situaciją Lietuvoje, pateikti pasiūlymus šių paslaugų plėtrai.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Teoriškai paaiškinti sveikatingumo paslaugų sampratą ir jų įtaką kokybiškam miegui.
2. Įvertinti sveikatingumo centrų teikiamas paslaugas, skirtas miegui gerinti.
3. Pateikti pasiūlymus sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, plėtrai.

**Darbo metodai** – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, ekspertų apklausa.

## Sveikatingumo paslaugų samprata

Sveikatingumo sąvoką pirmą kartą apibrėžęs Dunna (1961) savo knygoje „High-Level Wellness“ įvardija kaip gyvenimo būdą, reiškiantį kiekvieno žmogaus siekį pasiekti tobulą proto ir kūno pusiausvyrą. Tai apima veiklas, turinčias įtakos fizinės ir psichinės asmenybės tobulėjimui, pavyzdžiui, sveiką mitybą, reguliarią mankštą, aktyvų gyvenimo būdą, kokybišką laiką su artimaisiais. Naujaisi sveikatingumo apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Sveikatingumo samprata

Autorius, metai	Sveikatingumo apibrėžtis
Global Wellness Institute (2022)	Sveikatingumą apibūdina kaip aktyvios veiklos, pasirinkimų ir gyvenimo būdo, vedančių į holistinę sveikatos būklę, siekimą.
Pappadopulos, (2022)	Sveikatingumas – tai kasdienė sveikų įpročių praktika, kuria siekiama geresnių fizinės ir psichinės sveikatos rezultatų, kad žmogus ne tik egzistuotų, bet ir gyventų.
Ellis (2022)	Sveikatingumas yra orientuotas į bendrą kūno rengybą ir gerovę, taip pat dvasinį valymąsi ir atsipalaidavimą. Tai streso mažinimo priemonė, kuri padeda subalansuoti savo kasdienį gyvenimą.



Kaip matyti iš 1 lentelės sveikatingumo apibrėžtis turi du svarbius aspektus. Pirmas, sveikatingumas yra ne pasyvi ar statiška būsenos, o veikiau „aktyvus siekis“, susijęs su ketinimais, pasirinkimais ir veiksmis, kuriais siekiama optimalios sveikatos ir gerovės. Antra, sveikatingumas susijęs su holistine sveikata, t. y. neapsiribojama vien fizine sveikata, nes tai apima ir daugybę kitų įvairių aspektų, kurie turėtų tarpusavyje veikti darniai. Sveikatingumas yra individualus siekis – kiekvienas yra pats atsakingas už savo pasirinkimus, elgseną ir gyvenimo būdą, tačiau taip pat didelę įtaką daro ir fizinė, socialinė bei kultūrinė aplinka, kurioje individas gyvena.

Vienas iš būdų suprasti sveikatingumą – tai sveikatą vertinti kaip tęstinumą, kuris tęsiasi nuo ligos iki optimalios gerovės būsenos. Būtent čia pasireiškia dvi skirtingos pusės. Vienoje jų atsiranda prastos sveikatos pacientai, kurie siekdami gydyti ligas, naudojami medicinos ištekliams; jie reaktyviai ir epizodiškai bendrauja su gydytojais ir klinicistais, kurie teikia priežiūrą. Priešingoje pusėje – žmonės, kurie savarankiškai orientuojasi į prevenciją ir maksimalų savo gyvybingumo didinimą. Jie dažnai pakeičia savo požiūrį, pasirinkdami tinkamą gyvenimo būdą, kuris padeda išvengti ligų, gerina sveikatą, gerina gyvenimo kokybę ir gerovės jausmą (Pappadopulos, 2022).

Remiantis Pappadopulos (2022), pagrindinės gyvenimo būdo sritys, laikomos bendromis sveikatingumo dimensijomis, yra: socialiniai ryšiai, fiziniai pratimai, mityba, miegas ir žmogaus sąmoningumas. Kiekviena iš jų turi įtakos fizinei ir psichinei sveikatai. Kasdien priimdamas paprastus ir sveikatai palankius sprendimus, žmogus sugeba sumažinti streso lygį, pagerinti socialinius ryšius ir optimizuoti savijautą.

PSO žodynas sveikatingumą apibrėžia kaip paslaugą, galinčią prisidėti prie sveikatos gerinimo arba sergančių žmonių diagnostikos, gydymo ir reabilitacijos, kuri apsiriboja ne tik medicininiais ar sveikatos priežiūros paslaugomis. Sveikatingumo paslaugos dažnai formaliai yra organizuojamos kaip įsteigtų institucijų ir organizacijų vientisa sistema, teikianči paslaugas, atitinkančias gyventojų poreikius ir poreikius pagal apibrėžtą finansinę ir reguliavimo sistemą.

### Miego svarba ir nauda

Norint palaikyti optimalią sveikatą ir gerovę, labai svarbu pakankamai miegoti. Miegas yra toks pat svarbus sveikatai kaip ir reguliari mityba bei subalansuota mityba (Fletchers, 2019). Kai gyvenimas tampa įtemptas ir kupinas streso, dažniausiai pirmu numeriu sutrinka miego režimas. Pakankamai kokybiškas miegas svarbus smegenų veiklai, psichinei, fizinei ir emocinei žmogaus sveikatai. Jis aktyviai dalyvauja atminties gerinime, imuninės sistemos stiprinime, nuotaikos ir bendros savijautos gerinime. Miego metu kūnas save atstato fiziškai ir protiška, todėl ryte žmonės jaučiasi žvalresni ir budresni. Būdravimas skatina cheminės medžiagos – adenozino išsiskyrimą. Jis prisijungia prie receptorių esančių smegenyse, sulėtindamas jų veiklą. Mosley (2020) teigia, kad sumažėjęs smegenų ląstelių aktyvumas yra priežastis, kodėl mes jaučiame mieguistumą. Kuo ilgiau būdraujame, tuo daugiau adenozino atsiranda organizme. Kuo didesnis jo kiekis, tuo mieguistesni tampame Miego metu pailsi ir centrinė nervų sistema (CNS), gerėja estrogeno ir testosterono gamybos veikla, normalizuojasi cukraus kiekis kraujyje. Dėl kokybiško miego mažiau išsiskiria hormono kortizolio, geriau dirba glimfatinė sistema, tačiau šių dienų 21 amžiuje pasigirti kokybišku miegu gali retas žmogus.

Fletchers (2019) išskiria pagrindinius gero miego privalumus:

1. Geresnis produktyvumas ir koncentracija.
2. Žmogaus organizmas mažiau suvartoja kalorijų, todėl kad miego režimas turi įtakos hormonams, atsakingiems už apetitą. Mažas miego kiekis, remiantis Burrows, Skinner ir Duncan tyrimu (2020), kurio trukmė  $\leq 5,5$  val. per parą – 1, padidina paros energijos, riebalų, baltymų ir angliavandenių suvartojimą.
3. Gerėja žmogaus našumas sporte.
4. Mažesnė širdies ligų rizika. Vienas iš širdies ligų rizikos veiksnių yra aukštas kraujospūdis. Pasak Ligų kontrolės ir prevencijos centro atlikto tyrimo „Assessment and management of blood-pressure variability“ (Ochoa, Lombardi, Bilo, 2013) duomenimis, pakankamas poilsis kiekvieną naktį leidžia organizmui pačiam reguliuoti kraujospūdį. Tai gali sumažinti su miegu susijusių būklių, tokių kaip apnėja tikimybę, skatinti geresnę bendrą širdies sveikatą.
5. Geresnis socialinis ir emocinis intelektas. Miegas yra susijęs su žmonių emociniu ir socialiniu intelektu. Asmenys, kurie nepakankamai miega, dažniau turi problemų, bandydami atpažinti kitų žmonių emocijas ir išraiškas. Pavyzdžiui, vieno žurnalo „Journal of Sleep Research Trusted Source“ (Dirk, Schmiedek, 2014) aprašytame tyrime buvo nagrinėjama žmonių reakcija į emocinius dirgiklius. Tyrėjai, panašiai kaip ir daugelio ankstesnių tyrimų metu, padarė išvadą, kad žmogaus emocinė empatija yra mažesnė, kai jis nepakankamai miega.
6. Depresijos prevencija. Miego ir psichinės sveikatos ryšys jau seniai yra mokslinių tyrimų objektas. Viena iš išvadų yra ta, kad egzistuoja ryšys tarp miego trūkumo ir depresijos. Žurnalo „JAMA Psychiatry Trusted Source“ (Bernert, Turvey, Conwell, 2015) paskelbtame tyrime buvo nagrinėjami 10 metų mirčių dėl savižudybių modeliai. Paskelbtoje išvadoje įvardinta, kad visgi būtent miego trūkumas yra daugelio šių mirčių priežastis.
7. Stipresnė imuninė sistema.

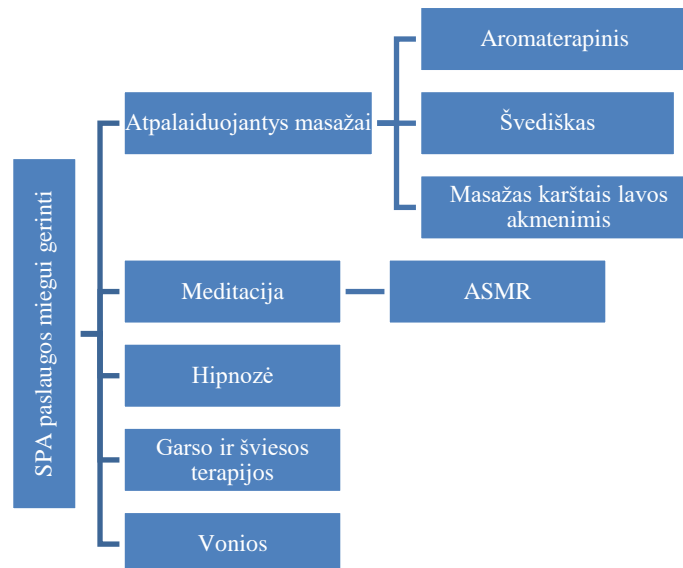
Taigi, kokybiško miego dėka, žmogus geriau orientuojasi socialinėje erdvėje, gali pasidžiaugti stipresne imunine sistema, sumažina diabeto, širdies ligų riziką, duoda energijos savo kūnui, taip gerindamas sporto, mokslo ir kitus rezultatus.

### Sveikatingumo paslaugos, skirtos miegui gerinti

Dėl prasto miego sutrinka visa organizmo sistema bei žmogaus miego fazės. Siekiant, jog jos vėl pilnavertiškai funkcionuotų, pirmiausia reiktų kreiptis į sveikatingumo paslaugas teikiančius centrus. Būtent šios paslaugos gali padėti susigrąžinti kokybišką miegą. Moksliniais tyrimais (Oliveira, Hachul, Goto, Tufik, Bittencourt 2011, Özlü, Bilican

2017) įrodyta, kad miego kokybę labiausiai gerina masažai, aromaterapinės vonios, meditacija. Masažai turi teigiamą poveikį ne tik miegui, bet ir streso mažinimui. Jie teigiamai veikia širdies ir kraujagyslių sistemą, praplėsdami kraujagysles, kurios pradeda efektyviau dirbti. Taip žmogaus organizmas geriau įsisavina deguonies ir maistinių medžiagų kiekį, kuris patenka į raumenų audinį. Tai padeda sumažinti įtampą ir sumažinti skausmą. Be to, EEG aparatu buvo nustatyta, kad būtent delta bangos (t. y. smegenų bangos) yra susijusios su giliu miegu. Masažų metu delta bangos padidėja, todėl žmogus atsipalaiduoja ir gali greičiau užmiegti (Mosley, 2020).

Visas sveikatingumo paslaugas, skirtas miegui gerinti, galima sugrupuoti į kelias grupes (žr. 1 pav.): įvairūs atpalaiduojantys masažai, vonios, garso ir šviesos terapijos, meditacija ir hipnozė.



1 pav. Sveikatingumo procedūros miegui gerinti

Aromaterapinis masažas – vienas iš efektyviausių procedūrų miegui gerinti. Atliktime tyrime „Effects of aromatherapy massage on the sleep quality and physiological parameters of patients in a surgical intensive care unit“ (Özlü1, Bilican, 2017) buvo nustatyta, kad aromaterapinis masažas pagerino chirurginio intensyviosios terapijos skyriaus pacientų miego kokybę ir lėmė teigiamus jų fiziologinių parametru pokyčius.

Cherry (2020) meditaciją apibrėžia kaip metodų rinkinį, skirtą sustiprinti sąmoningumą ir sutelktą dėmesį. Meditacija taip pat yra sąmonės keitimo technika. Atliktime tyrime „Heartfulness meditation improves sleep in chronic insomnia“ (2019) įrodyta, kad meditacija reikšmingai pagerino su lėtine nemiga kovojančių pacientų nemigos rodiklius. Taip pat nemažai pacientų, kurie vartojo raminamuosius ir migdomuosius vaistus, buvo atpratinti nuo jų vartojimo.

Pasaulyje visiškai nauja ir dar mokslininkų tyrinėjama atsipalaidavimo technika – autonominė sensorinė meridianinė reakcija (angl. *Autonomous sensory meridian response*), (ASMR). Lochte, Guillory, Richardas, Kelley (2018) ASMR sąvoką apibūdina kaip atsaką į tam tikrus garsus. ASMR naudojamas apibūdinti vidinį gilaus atsipalaidavimo pojūtį ir malonų galvos dilgčiojimą, kurį dažnai skatina švelnūs garsai, lengvas prisilietimas ir asmeninis dėmesys. Pasak, Ryan (2021), ši atsipalaidavimo technika yra susijusi su raminamaisiais, miegą skatinančiais hormonais, tokiais kaip dopaminas ir oksitocinas. Remiantis kitu tyrimu – Lee, Bin, Shin, Lee (2019) įrodyta, kad šis užsiėmimas turi įtakos miegui. ASMR dėl klausos dirgiklio gali paveikti centrinės nervų sistemos neuronų tinklus, kurie perduoda informaciją, reikalingus miegui gerinti.

Šviesos terapija efektyviai veikia tam tikras smegenų chemines medžiagas, susijusias su miegu bei žmogaus nuotaika (Pietrangelo, 2020). Šalia šviesos terapijos puikuoja ir garso terapijos metodas, kurio metu yra pasiekiami atsipalaidavimo teta būsenos ir vibracijos, taip suaktyvinant savigydydą. Gydymas muzikos garsais, t.y. binauraliniai ritmai sukelia tokią pačią psichinę būseną, kaip ir meditacija, tačiau daug greičiau. Binauraliniai ritmai mažina nerimą, gerina susikaupimą ir koncentraciją, mažina stresą, skatina atsipalaidavimą ir teigiamai veikia nuotaiką. Skatinta kūrybiškumą, ir padeda greičiau užmiegti (Cafasso, 2021).

### Lietuvos sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, situacijos analizė

Lietuva turi pakankamai didelį sveikatingumo ir spa centrų pasirinkimą, kurie teikia įvairias paslaugas. Dažniausiai orientuojasi į žmogaus fizinės ir emocinės būklės gerinimą. Procedūromis stengiasi atplaiduoti ir pagerinti kliento raumenų tonusą, veido odą, tačiau klientams, kurie turi miego sutrikimų – procedūrų pasiūla yra maža. Pagrindinės sveikatingumo ir spa centrų taikomos procedūros – aromaterapiniai ir karštų lavos akmenų masažai, įvairios vonios. Taip pat Lietuvoje veikia ir keletas miego klinikų, tačiau plačiau jos neanalizuojamos šiame straipsnyje, kadangi jos siūlo medikamentinį gydymą miego sutrikimams.

Vienintelis miego centras Šiaurės Europoje ir Lietuvoje, kuris būtent orientuojasi į miego gerinimą yra „Amberton Green SPA“ esantis Druskininkų kurorte. Tai prabangus SPA centras su aukščiausios kokybės sveikatingumo ir SPA

procedūromis, nukreiptomis į kokybišką poilsį ir miegą. Su kvalifikuotų specialistų komanda pritaikant šiuolaikines inovatyvias technologijas siūlo sprendimus miego sutrikimų, nemigos, lėtinio nuovargio terapijoje. Remiantis „Amberton Green SPA“ puslapiu, vienas iš inovatyvesnių jų siūlomų paslaugų – „Somnariumas“. „Somnariumas“ – tai gilaus atsipalaidavimo ir miego oazė, kurioje klientai atsigula į miego kapsulę. Joje yra garsų terapija praturtinta specialiais muzikos takeliais, sukurtais kartu su JAV nacionaline miego asociacija, kuri atitinka tris miego fazes. Muzika ramina nervų sistemą ir paruošia kūną miegoti. Šviesos terapija pasižymi specialiai parinktu šviesos dažniu ir intensyvumu, puikiai atpalaiduoja nuvargusias akis, o ergonomiška kapsulės padėtis, kai svečias gali įsitaisyti į vadinamąją „nulinės gravitacijos“ poziciją, suteikianti kojoms lengvumą ir sumažina įtampą apatinėje nugaros dalyje. Kitas inovatyvus pasiūlymas – tai simuluotų aukštikalnių, kitas šio viešbučio išskirtinumas – tai unikalūs viešbučio kambariai kuriuose yra natūralių kvapų, garsų ir bioritmų palaikančių šviesos technologijų simfonija, jų intensyvumas ryte žadina, o po pietų – nuramina. Taip pat yra MB „Miego studija“, kurioje gydoma holistiniais metodais. Įmonės įkūrėja miego trenerė, kuri konsultuoja, sudaro miego planus, skirtus pagerinti miego kokybę, nenaudojant medikamentų.

Apžvelgus Lietuvos sveikatingumo paslaugų įmones, galima daryti išvadą, kad šalyje trūksta miegui skirtų sveikatingumo centrų, kuriuose būtų pradedamas gydymas ne medikamentais, bet sveikatingumo procedūromis. Vienintelis SPA centras, kuris orientuojasi ne į medikamentinį gydymą yra „Amberton Green SPA“ esantis Druskininkuose, bei sveikatingumo paslaugas, skirtas miegui gerinti, teikianti MB Miego studija.

### Ekspertų apklausos rezultatai

Atlikta ekspertų apklausa, kurios tikslas – įvertinti sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, pasiūlą, bei su kokiais nusiskundimais ir kokie klientai kreipiasi į Lietuvoje veikiančias sveikatingumo paslaugas teikiančias įmones. Ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kuomet apklausiami specialiai atrinkti žmonės, turintys daugiausia tos srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Kardelis, 2017). Tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Apklaustos 2 ekspertės: R1 – Amberton Green SPA pardavimų vadovė, R2 – MB „Miego studija“ miego trenerė. Gauti ekspertų apklausos rezultatai, kartu su tyrėjos komentarais, pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Ekspertų apklausos rezultatai

Interviu ištrauka	Tyrėjo pastabos ir komentarai
<p><b>R2</b> „klientų amžiaus grupės yra įvairios, tai prasideda nuo 20 metų ir užsibaigia ties 80-ies. O šiaip miego sutrikimai kankina nuo paauglystės, būna iki pat senatvės“.</p> <p><b>R1</b> „Pagrindinės klientų grupės, dabar yra šeimos poros, o su rimtais miego sutrikimais pas mus yra vidutiniškai tik 10%.“</p>	<p>Šių dviejų įmonių klientai skiriasi, į miego trenerę kreipiasi pavieniai, įvairaus amžiaus asmenys, o tuo tarpu į SPA centrą renkasi poros, šeimos, siekiančios atsipalaiduoti, o nesigydyti.</p>
<p><b>R1</b> Dirbam metus laiko tik, bet turim labai gerą balą ir įvertinimą. Mes sulaukiam labai daug lojalių svečių.</p>	<p>Respondentės teigimu, viešbutis yra su labai geru įvertinimu. Pagrindinė priežastis – tai inovatyvios technologijos, ramybe dvelkianti aplinka ir tai, kad šis viešbutis priklauso „Amberton kategorijai“.</p>
<p><b>R1</b> „Mūsų miego spa yra įdomus, tai kad turi ergonomines lovas, kur turi daviklį. Svečias gali paanalizuoti savo miego kokybę. Be to mūsų viešbučio požiūris holistinis, visapusiškai – mentalinė ir fizinė sveikata“</p> <p><b>R2</b> „kol kas miegas nėra gydomas holistiniu būdu, tai ką aš būtent ir praktikuoju, t. y., kad mes į žmogų žiūrim kaip į visumą, o ne į atskirą. O ne tarkim, yra miego sutrikimas ir bandom tik jį sutvarkyti. Miegas yra pasekmė, miegas nėra priežastis ir mes ieškome, kas būtent gali įtakoti, kodėl tas miegas yra sutrikęs, o tai įtakoti gali labai daug dalykų“</p>	<p>Respondenčių siūlomos paslaugos skiriasi, vienu atveju tai yra SPA viešbutis, kuris turi įvairių technologinių galimybių miegui gerinti, o kitu atveju – individualios konsultacijos, tačiau bendra tai, kad siekiama visapusiškai, t. y. holistiniu būdu gerinti sveikatą.</p>
<p><b>R1</b> parenkami atpalaiduojantys masažai, „Termospa“ lovos, somnariumas, masažiniai „Brio-grim“ šalmi, kurie ypatingai veikia, kur svečias ypatingai atsipalaiduoja. Taip pat alfa bangų srovės ir daug kitų procedūrų.</p> <p><b>R2</b> „Miego planas iš tikrųjų yra visos dienos planas nuo ryto iki vakaro, kuris yra skirtas geresniam miegui. Tai yra gyvenimo būdo, įpročių keitimas. Įtraukimas naujų įpročių, kurie skatina gerą miegą, žvalių ir produktyvią dieną. &lt;...&gt; Planas kiekvienam yra individualus, priklausomai, kada žvaliausias jaučiasi, kada labiausiai pasireiškia mieguistumas. Atsižvelgiant į šituos dalykus, mes vis tiek norime priartinti kiekvieną žmogų prie viduriuko, tai sakykim, kad jo gyvenimui netrukdytų“</p>	<p>Skiriasi siūlomų paslaugų spektras, miego trenerė sudaro individualius miego planus, atsižvelgiant į kliento poreikius, o Amberton Green Spa viešbutis turi nemažai technologinių įrengimų, kurie padeda fiksuoti miego kokybę, padeda labiau atsipalaiduoti. Abiejų įmonių sveikatingumo paslaugų pasiūlymai nukreipti tiek į fizinės, tiek psichologinės sveikatos gerinimą. Tik turbūt reiktų pabrėžti, kad miego trenerės siūlomas miego planas yra individualus siekis kokybiškam miegui, kas mokslinėje literatūroje būtent ir išskiriama, kad pats žmogus turi siekti geros savijautos.</p>
<p><b>R1</b> „Užteks vieno, kadangi Lietuva nedidelė ir turi tikrai puikų ir išskirtinį objektą „Amberton Green SPA Druskininkai“</p> <p><b>R2</b> Dar tik atsiranda, bet tikrai sakyčiau, kad yra mažai, bet ko labiausiai trūksta – tai pačių specialistų,&lt;...&gt; manau, kad tikrai trūksta sveikatingumo paslaugų“</p>	<p>Respondenčių nuomonės dėl sveikatingumo paslaugų teikiančių įmonių ir jų paslaugų pasiūlos išsiskyrė, viena teigė, kad pakanka, nes Lietuva nedidelė šalis, kita – priešingai, pabrėždama, kad ne tik tokių paslaugų trūksta, bet reikalingi ir tos srities specialistai.</p>

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad respondenčių atsakymai pakankamai skirtingi, tačiau bendra tai, kad abiejų siekis – teikti holistines sveikatingumo paslaugas. Besikreipiančių dėl miego problemų žmonių amžius

labai įvairus, o su sunkiais miego sutrikimais kreipiasi tik dešimtadalis klientų. Miego trenerės siūlomas miego planas skatina žmones pačius tobulinti ir keisti savo dienos ritmą, kad būtų pasiektas kokybiškas miegas. O viešbučio svečiai siekia tiesiog atsipalaiduoti, pamišti stresą, kas irgi pagerina sveikatos būklę.

### Pasiūlymai

1. Šviesti ir supažindinti žmones su ajurvediniu, holistiniu miego gydymu ir jo nauda. Skatinti sveiką, aktyvų gyvenimo būdą. Vienas iš būdų parengti šios srities specialistus, kadangi Lietuvoje aukštosios mokyklos, kurie ruošų holistinės sveikatos gerinimo specialistus, kurie galėtų konsultuoti ir padėti be medikamentų, susitvarkyti su įvairiais miego sutrikimais.

2. Pritaikyti sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui, „gerąsias praktikas“, veikiančias užsienyje. Užsienyje yra plačiau išvystytas sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, pasirinkimas. Tad būtų galima apžvelgti jau esamas paslaugas, pasikonsultuoti su tos srities ekspertais ir tam tikras „gerąsias praktikas“ pritaikyti Lietuvos sveikatingumo paslaugų sektoriuje. Sparčiai užsienyje populiarėjanti ASMR praktika galėtų būti puikiai pritaikoma ir Lietuvos sveikatingumo ir SPA centruose. Siūlomi online mokymai pradedantiesiems kainuoja ~70 eur.

3. Plėsti sveikatingumo paslaugas, atsižvelgiant į miego kokybės gerinimą, pvz. aromaterapines vonias dauguma spa centrų turi ir naudoja, tad tereiktų pritaikyti miegui, nusiramimui tinkančius eterinius aliejus. Lygiai taip pat ir su masažais. Labai didelių investicijų nereikalautų ir garsų terapijos pritaikymas jau veikiančiuose spa salonuose.

### Išvados

1. Sveikatingumas – tai kasdienė sveikų įpročių praktika, kuria siekiama geresnių fizinės ir psichinės sveikatos rezultatų, kad žmogus ne tik egzistuotų, bet ir pilnavertiškai gyventų. Natūrali pagalba tam – kokybiškas miegas, kuris prisideda prie kūno ir smegenų atsistatymo, saugo nuo ligų ir suteikia energijos. Tam, kad pagerėtų miego kokybė yra kuriamos sveikatingumo procedūros skirtos žmogaus kokybiškam miegui atstatyti. Pagrindinės miego gerinimo procedūros – įvairūs masažai, aromaterapinės vonios, ASMR, joga, meditacija.

2. Išanalizavus Lietuvos sveikatingumo ir spa centrus, tie, kurie siūlo sveikatingumo paslaugas miegui gerinti, yra tik du – „Amberton Green SPA Druskininkai“ ir MB „Pradėk nuo miego“, kurie gydo ne medikamentiniu būdu, o ajurvediniu / holistiniu būdu, tad sveikatingumo paslaugų, miegui gerinti, kaip ir pačių specialistų trūksta. Ekspertų apklausa atskleidė, kad besikreipiančių dėl miego problemų žmonių amžius labai įvairus, o su sunkiais miego sutrikimais kreipiasi tik dešimtadalis klientų. Miego trenerės siūlomas miego planas skatina žmones pačius tobulinti ir keisti savo dienos ritmą, kad būtų pasiektas kokybiškas miegas ir gera savijauta.

3. Atsižvelgiant į atliktą situacijos analizę apie sveikatingumo paslaugas, skirtas miegui gerinti ir ekspertų apklausos rezultatus, pateikti pasiūlymai sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui gerinti, plėtrai. Išskirtos trys pagrindinės sritys, kuriose būtų galima atlikti patobulinimus: 1) pritaikyti sveikatingumo paslaugų, skirtų miegui, „gerąsias praktikas“, veikiančias užsienyje; 2) praplėsti ir pritaikyti jau esamas sveikatingumo paslaugas, subalansuojant jas taip, kad jos gerintų miegą; 3) supažindinti ir edukuoti žmones su holistiniais miego gerinimo metodais.

### Literatūra

1. Jirakittayakorn, N. ir Wongsawat Y. (2018). A Novel Insight of Effects of a 3-Hz Binaural Beat on Sleep Stages During Sleep. *Front. Hum. Neurosci.*, 12. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2018.00387/full>
2. ambertonhotels.com Amberton Green SPA Druskininkai. <https://ambertonhotels.com/druskininkai/>
3. Bernert, RA, Turvey, CL, Conwell, Y, Joiner, TE. (2014). Association of Poor Subjective Sleep Quality With Risk for Death by Suicide During a 10-Year Period: A Longitudinal, Population-Based Study of Late Life. *JAMA Psychiatry*; 71(10):1129–1137. doi:10.1001/jamapsychiatry.2014.1126
4. Cafasso, J. (2021). Do Binaural Beats Have Health Benefits? <https://www.healthline.com/health/binaural-beats>
5. Cherry K. (2021). *The 4 Stages of Sleep What's Happening During NREM and REM Sleep*. <https://www.verywellhealth.com/the-four-stages-of-sleep-2795920> [žiūrėta 2022-02-23];
6. Dunn, H.L. (1971). High-level wellness. Virginia. [http://www.connectedandthriving.org/documents/DunnHLW.pdf?fbclid=IwAR2zysRNzdr2KnBXGPUORgjlQK15\\_PXfOfjHAG\\_o\\_GbRyTcOfpnxs6z9z-CE](http://www.connectedandthriving.org/documents/DunnHLW.pdf?fbclid=IwAR2zysRNzdr2KnBXGPUORgjlQK15_PXfOfjHAG_o_GbRyTcOfpnxs6z9z-CE)
7. Fenton, S., Burrows, T. L., Skinner, J. A., & Duncan, M. J. (2021). The influence of sleep health on dietary intake: a systematic review and meta-analysis of intervention studies. *Journal of human nutrition and dietetics : the official journal of the British Dietetic Association*, 34(2), 273–285. <https://doi.org/10.1111/jhn.12813>
8. Fletcher, J. (2019). *Why sleep is essential for health* <https://www.medicalnewstoday.com/articles/325353>
9. Lee, M., Song, C. B., Shin, G. H., & Lee, S. W. (2019). Possible Effect of Binaural Beat Combined With Autonomous Sensory Meridian Response for Inducing Sleep. *Frontiers in human neuroscience*, 13, 425. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00425>
10. Lochte, B. C., Guillory, S. A., Richard, C., & Kelley, W. M. (2018). An fMRI investigation of the neural correlates underlying the autonomous sensory meridian response (ASMR). *BioImpacts : BI*, 8(4), 295–304. <https://doi.org/10.15171/bi.2018.32>
11. Mosley (2020). How to get a really good night's rest? <https://fast-asleep.com/>
12. Özlü, Z. K., & Bilican, P. (2017). Effects of aromatherapy massage on the sleep quality and physiological parameters of patients in a surgical intensive care unit. *African journal of traditional, complementary, and alternative medicines : AJTCAM*, 14(3), 83–88. <https://doi.org/10.21010/ajtcam.v14i3.9>
13. Parati, G., Ochoa, J. E., Lombardi, C., & Bilo, G. (2013). Assessment and management of blood-pressure variability. *Nature reviews. Cardiology*, 10(3), 143–155. <https://doi.org/10.1038/nrcardio.2013.1>

14. [partiallyexaminedlife.com, https://partiallyexaminedlife.com/2020/08/14/the-influence-of-insomnia-on-the-life-and-work-of-emil-cioran/](https://partiallyexaminedlife.com/2020/08/14/the-influence-of-insomnia-on-the-life-and-work-of-emil-cioran/)
15. Pietrangelo, A. (2020). *Can Light Therapy Improve Your Sleep?* <https://www.healthline.com/health/light-for-sleep>
16. *Pradėk nuo miego* (2021). [https://www.pradeknuomiego.lt/?gclid=CjwKCAjwo8SBhAlEiwAopc9W2OvoG36smIbupMqv-iyHR6-j\\_j4x\\_kuNZ4rBRzsY7IpfF0yfsYAhoCra4QAvD\\_BwE](https://www.pradeknuomiego.lt/?gclid=CjwKCAjwo8SBhAlEiwAopc9W2OvoG36smIbupMqv-iyHR6-j_j4x_kuNZ4rBRzsY7IpfF0yfsYAhoCra4QAvD_BwE) [žiūrėta 2022-04-11];
17. Ryan, T. (2021). *What is ASMR and How Can It Help You Sleep?* <https://www.sleepfoundation.org/noise-and-sleep/asmr>

## **OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF WELLNESS SERVICES TO IMPROVE SLEEP**

The paper presents theoretical and practical aspects of wellness services designed to improve sleep; reveals the impact of certain wellness procedures for better quality of sleep. Quality sleep is important for brain function, mental, physical and emotional health. Sleep is actively involved in improving memory, strengthening the immune system, and improving mood and well-being. Theoretical research has shown that massages, aromatherapy baths and meditation can improve the quality of sleep.

The article presents the analysis of the situation of wellness services for improving sleep in Lithuania, which revealed the lack of such services and information about them. In Lithuania, wellness services to improve sleep are provided by two companies: Amberton Green Spa hotel and MB Miego studija. The results of the expert survey showed that there is a lack not only of wellness services designed to improve the quality of sleep, but also there is no professionals who could provide such services. According to experts, sleep disorders should be treated in a holistic way, taking into account the improvement of both physical and psychological health. Based on the analysis of the situation and an expert survey, some recommendations have been made for the development of wellness services to improve sleep.

# SOCIALINIŲ MEDIJŲ INTEGRACIJA IR VAIDMUO SPORTO ORGANIZACIJOSE

*Edvardas Gurskas (stud.), Lukas Rutkauskas (stud.), vadovas Antanas Ūsas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Nepaisant pandemijos daromos įtakos kasdieniame žmogaus gyvenime ir socialinės medijos vartojime, ši industrija jau kurį laiką lengvina žmonių gyvenimą. Dėka socialinės medijos, žmonės visame pasaulyje gali dalintis idėjomis, mintimis, nuotraukomis, video turiniu, kuris gali būti pastebėtas didžiosios dalies pasaulio gyventojų. Socialinė medija sukuria platų spektrą komunikacijos įrankių, kurie yra paremti internetinėmis aplikacijomis ar mobiliosiomis technologijomis. Pačios reikšmingiausios charakteristikos, kurios socialinę mediją išskiria iš tradicinės medijos yra: matomumas, pasiekiamumas, naudojimas, greitumas, nepastovumas, praktiškumas. Dėl šių aktualijų, sporto komandoms yra svarbi socialinių medijų integracija, siekiant didinti ne tik bendruomenę, bet tuo pačiu ją vienyti ir kurti artimesnį ryšį, taip sukuriant geresnį prekinio ženklo įvaizdį.

Raktiniai žodžiai: socialinės medijos, integracija, sporto organizacijos.

## Įvadas

Skaitmeninė kultūra, tapo esmine kasdienio gyvenimo sudedamąja dalimi, ypač COVID-19 pandemijos metu, kai visi žmonės suprato skaitmeninių socialinių platformų svarbą. Siekiant išlaikyti vyriausybės nustatytas saugumo priemones, socialinės medijos ir kitos skaitmeninės platformos tapo pagrindinėmis priemonėmis tokiems sektoriams, kaip švietimas, konsultacijos su daktarais, verslas ir daugelis kitų (Banerjee, Das, Aditi, Kaushik 2021). Socialinių medijų vartotojų skaičiaus augimas parodo vis didesnę žmonių norą įsitraukti į socialinę erdvę. Šiuo įsitraukimu žmonės siekia efektyvesniu ir greitesniu būdu surasti jiems reikiamą informaciją, komunikuoti ar palaikyti ryšį su tam tikra organizacija. Todėl organizacijoms svarbu integruoti socialines medijas į savo veiklą bei nuolat jas tobulinti siekiant geriausio rezultato. Integruoti socialines medijas į organizacijos veiklą ypač svarbu sporto industrijoje veikiančioms organizacijoms. Socialinė medija susilaukia labai daug dėmesio ir įsitraukimo tiek iš vartotojų pusės tiek iš organizacijų visame pasaulyje, tai lyg alternatyvus ar papildomas būdas kažką reklamuoti.

**Tikslas** – išanalizuoti sporto organizacijų socialinių medijų integraciją.

### Uždaviniai:

1. Pateikti socialinių medijų klasifikavimo būdus;
2. Apžvelgti socialinių medijų svarbą sporto organizacijose.

**Tyrimo objektas** – socialinių medijų integracija sporto organizacijose.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezė.

## Komunikacijos per socialinę mediją ypatumai

Anot Nevinskaitės (2011) vienas iš interneto bruožų – didelės, su niekuo anksčiau nepalyginamos galimybės auditorijai dalyvauti kuriant ir skleidžiant pranešimus – yra svarbiausia pastarojo meto interneto ir apskritai naujųjų medijų raidos tendencija, įvardijama socialinių medijų terminu. Dabartinį socialinių medijų populiarumą kai kurie mokslininkai laiko savotišku sugrįžimu prie interneto šaknų, nes jos transformuoja žiniatinklį į platformą, leidžiančią vartotojams keistis informacija tarpusavyje. Ir interneto istorijos pradžioje jis buvo skirtas dalijimuisi programine įranga, duomenimis, pasikeitimui pranešimais ir naujienomis. Tačiau dėl dabartinių techninių galimybių ir jų masto dabartinis keitimasis turiniu iš esmės skiriasi nuo ankstesnio.

Pasaulinio tinklo sukūrimas 1991 metais, kai Timas Bernersas Lee sugebėjo sujungti hiperteksto technologiją su internetu, sukūrė pamatus naujai socialinei komunikacijai. Video įrašai, forumai, el. pašto paslaugos padėjo suformuoti ir palaikyti socialinių grupių veiklą. Iki tūkstantmečio kartos, tokia medijos forma sukurdavo paslaugas prisijungti ar sukurti tam tikras socialines grupes, tačiau automatiškai su kitu vartotoju nesujungdavo. Atsiradus pasaulinio tinklo 2.0 versijai, internetinės paslaugos tapo interaktyvios, suteikiančios galimybę keliems vartotojams sukurti socialinius santykius (Castells 2007; Manovich 2009). Van Dijck (2013) nuomone dauguma pasaulinio tinklo 2.0 versijos platformų startavo kaip neapibrėžtos paslaugos mainais į bendravimo ar kūrybos turinį tarp draugų. Šios paslaugos dažniausiai kildavo iš bendruomenių iniciatyvų - universiteto studentų, nuotraukų gerbėjų, video entuziastų – kurie sudarė specifinę internetinio bendravimo nišą ir suformavo rutiną.

Anot McLuhan (2008), šiuolaikinės priemonės, tokios kaip socialinės medijos (jį pavartojo siedamas su tokiomis technologinėmis savybėmis kaip elektroninis informacijos kaupimas ir globali aprėptis) keičia tradicines marketingo komunikacines priemones, procesus, informacijos sklaidos būdus, ir atveriantis naujus bendravimo būdus visai visuomenei. Pasak Constantinides ir kt. (2008), socialinių medijų marketingą galima vadinti rėmimo kompleksu „miksi“ – jis turi ir reklamos, ir ryšių su visuomene, ir tiesioginės marketingo, ir kitų tradicinio marketingo bruožų. Teigiama, kad masinių medijų marketingo principai žiniatinklyje nebeveikia, socialinės medijos turi savo taisykles ir skiriasi nuo tradicinio marketingo. Galima teigti, kad socialinių medijų marketingas stengiasi sukurti ir išlaikyti esamus ir pritraukti būsimus potencialius vartotojus. Taigi vartotojas tampa marketingo strategijos dėmesio centru, kuris įtraukiamas į

komunikaciją su organizacija. Moksliniuose šaltiniuose siūloma įvairių socialinių medijų klasifikavimo būdų. Vadovaudamiesi Mayfiel (2009) galima išskirti socialinių medijų pagrindines formas, suklasifikuojant jas (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Socialinių medijų klasifikavimo būdai** (sukurta autorių remiantis Mayfiel, 2009)

Socialinių medijų formos	Aprašas
Socialiniai tinklai (pvz.: „Facebook“, „MySpace“, „Bebo“)	Leidžia sukurti savo profilį, bendrauti su draugais, dalintis informaciją, nuotraukomis ir t.t.
Tinklaraščiai (pvz.: <i>delfi.lt</i> , <i>15min.lt</i> )	Interneto dienoraščiai.
Wikipedija (pvz.: „Wikipedia“)	Leidžia vartotojams papildyti ir redaguoti informaciją, kur sukuriamą duomenų bazę.
Tinklaidės (pvz.: „Apple iTunes“, „Podbean“).	Garso ir vaizdo duomenys, kuriuos galima užsiprenumeruoti per tam tikrus paslaugų tiekėjus.
Forumai (pvz.: „Vinted“, „Super mama“)	Diskusijų vietos, kur rašomos nuomonės, komentuojamos žinutėmis tam tikromis temomis.
Turinio bendruomenės: Fotografijų informacijos, nuorodų, video talpinimo sistemos (pvz.: „Youtube“, „Tik Tok“)	Šiose bendruomenėse vartotojai dalijasi tam tikro formato turiniu.
Mikrotinklaraščiai (pvz. „Discord“)	Tai socialiniai tinklai, kuriuose dalijamasi informacija nedidelėmis žinutėmis – atnaujinimais.

Web 2.0 terminas apibūdina ideologinį ir technologinį socialinių medijų pagrindą, o vartotojų generuojamo turinio sąvoka – visų socialinių medijų naudojimo būdų visumą, t. y. visą turinį, kurį kuria vartotojai ir kuris yra viešai prieinamas kitiems vartotojams. Pagal dažniausiai cituojamą 2007 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos apibrėžimą, vartotojų generuojamas turinys turi atitikti tris požymius:

1. Turi būti paskelbtas viešai prieinamame tinklalapyje arba socialinio tinklo svetainėje atrinktai žmonių grupei. Pavyzdžiui, šio kriterijaus neatitinka el. laiški, susirašinėjimas greitosiomis žinutėmis.

2. Jam sukurti reikalingos kūrybinės pastangos. Pavyzdžiui, šio kriterijaus neatitinka publikuoto laikraščio straipsnio perspausdinimas tinklaraštyje

3. Jis neturėtų būti sukurtas kaip profesinės veiklos dalis. Pavyzdžiui, šio kriterijaus neatitinka komerciniais tikslais skelbiamas turinys.

Kaip teigia (Albishre, Huang, Li, Xu, 2020): „Dabartinėje skaitmeninėje eroje, socialinė medija tapo svarbiausiu informacijos šaltiniu vartotojams. Nors didžioji dalis informacijos yra pateikiama tekstine forma, rasti naudingą ir tinkamą informaciją gali tapti iššūkiu net ir pažengusiam vartotojui dėl informacijos siaurumo ir kiekio“. Pavyzdžiui tokie socialinės medijos kanalai kaip „Facebook“ ar „Twitter“ tapo didžiausiu informacijos šaltiniu tarp interneto vartotojų. Didžioji dalis informacijos šiose platformose yra pateikiama trumpa tekstine forma. Socialinė medija yra ne tokia kaip kiti medijos kanalai (televizija, naujienų portalai), nes vartotojai negali pasirinkti turinio, kurį mato socialinės medijos kanaluose. Patentuoti algoritmai parenka panašią informaciją, kuria domisi vartotojas.

Nors, kaip minėta, vartotojų generuojamo turinio internete buvo ir anksčiau, dėl technologinių (greitesnis internetas, patogesnis turinio skelbimas), ekonominių (lengvesnė prieiga prie turiniui kurti reikalingos įrangos) ir socialinių (naujos kartos) veiksnių visumos dabartinis vartotojų kuriamas turinys yra iš esmės skirtingas nuo ankstesnio.

### Socialinių medijų integracija sporto organizacijose

Šiandien sportas ir socialinė medija dalijasi artimais santykiais, kuriuose abu daro didelę nuolatinę įtaką. Žiniasklaida gauna pajamų iš sporto, o sportas ir susijęs turinys yra perduodami per žiniasklaidą, siekiant plėstis (Kim ir Park, 2017). Tai susiję su tuo, kad daugelis žmonių visame pasaulyje, ypač jaunoji karta, kasdien dalyvauja diskusijose „Facebook“, „Twitter“ ar kitose socialinių medijų kanaluose, todėl sporto klubai naudoja pažangias ir veiksmingas komunikacijos priemones, sukurdami teigiamą įvaizdį per socialinę mediją, siekdami užmegzti ryšius su žmonėmis.

Kaip ir buvo minėta socialinės medijos augimas sporte yra aiškiai matomas. Atsižvelgiant į didėjančią socialinės medijos įtaką sporto vartotojui, socialinė žiniasklaida tapo gyvybiškai svarbia visos sporto rinkodaros priemone, tad viena iš sparčiausiai augančių sporto viešinimo ir rinkodaros sričių yra socialinių svetainių arba socialinės žiniasklaidos sritis. Yost (2010) teigė, kad socialinė žiniasklaida nebėra tik vieta bendrauti su draugais ir šeima; vietoj to dabar tai yra verslo vieta, todėl tiek tradicinio, tiek sporto organizacijos turėtų ieškoti būdų, kaip jį integruoti į savo strateginius planus.

Socialinės medijos erdvėje bendravimas su gerbėjais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis gali būti sudėtingas sporto organizacijai. Vienu metu vyksta keli pokalbiai keliuose socialinėse platformose, o tai sukelia didelį „triukšmą“ (Stavros, Meng, Westberg, Farrelly, 2013), o kai kurios diskusijos (pvz., sporto kontekste) netgi pateikia šimtus tūkstančių pranešimų per kelias valandas (Naraine, Pegoraro, François, Parent, 2016). Pasak Hambrick ir Pegoraro (2014) dalyvavimas tokioje „triukšmingoje“ erdvėje taip pat gali būti sunkus, atsižvelgiant į tai, kad įsitraukusių žmonių į sportą tinklas labai svyruoja. Siekiant sušvelninti šiuos svyravimus, alternatyvi įtraukimo strategija yra sutelkti dėmesį į vartotojus, kurie siekia organizacinio ar orientuoto turinio, pvz.: tuos, kurie aktyviai seka sporto organizaciją. Nors ši strategija gali būti naudojama siekiant sustiprinti organizaciją suinteresuotas šalis jos taikymas socialinės medijos erdvėje

kelia sunkumų. Profesionalioms sporto organizacijoms bendravimas su gerbėjais savo tinkle gali būti problemiškas dėl didelio jų kiekio ir galimybės ribotai suprasti šių vartotojų socialinės medijos supratimą. Žinoma, šios organizacijos atpažintų kai kuriuos aukštesnio profilio vartotojus; pagrindinės sportu suinteresuotosios šalys, įskaitant elitinius sportininkus (Geurin-Eagleman ir Burch, 2016), rėmėjus (Abeza, Pegoraro, Naraine, Séguin, O'Reilly, 2014) ir valdymo sporto įstaigas (Naraine ir Parent, 2016), inicijavo socialinės medijos išitraukimą. Tačiau nuo XXI a. 2-ojo dešimtmečio vykstantis užprogramuotų socialinės medijos vartotojų ir netikrų profilių antplūdis šiuose dideliuose tinkluose iškreipia suvokimą, kas yra šių socialinių tinklų naudotojai, ir daugiau dėmesio skiria įvairių šių struktūrų, pogrupių ar bendruomenių nustatymui. Tuo pačiu metu, kai vartotojų elgesys ir pasitenkinimas socialinėje erdvėje yra gana gerai suprantamas (Clavio ir Kian, 2010; Gibbs ir O'Reilly, 2012), vis dar išlieka sekėjų pogrupių socialinėje medijoje, kurie gali būti naudingi strateginių santykių kūrimui ir organizacinei veiklai (MacIntosh, Abeza, Lee, 2017).

Adamik, Varmus ir Kubina (2017) teigimu, fanų bazės, nepriklausomai nuo sporto rūšies, yra labai ištikimos. Dauguma gerbėjų aktyviai ar pasyviai dalyvauja renginiuose, susijusiuose su jų mėgstamu sportu. Beveik nė vienas iš jų niekada neturės galimybės pasiekti savo mėgstamų sportininkų įgūdžių, populiarumo ar turto lygio. Norėdami pajusti sąveiką su klubais ir sportininkais, jie juos palaiko. Socialinė medija gali būti naudojama ne tik klubo ar sportininko bendravimui su gerbėjais, bet ir reklamai. Todėl rėmėjai siekia sėkmingą sportininką susieti su savo prekės ženklo vardu. Socialinė medija yra novatoriška revoliucija elektorinio sporto rinkodaroje. Klubai ir sportininkai, nepriklausomai nuo jų populiarumo, turėtų pasinaudoti socialinės medijos daroma įtaka. Naudodamiesi ja, klubai ir sportininkai gali suteikti gerbėjams galimybę atidžiau pažvelgti į save ir gerbėjų norus. Galimybės iš esmės yra neribotos. Tęsiant šių autorių mintį daugelyje situacijų, socialinė medija gali būti naudojama kaip įrankis, siekiant išvengti brangių rinkos analizių. Tai yra trumpiausias, greičiausias ir tiesiausias kelias pasiekti specifinę bendruomenę. Elektorinio sporto organizacijos ir žaidėjai daro didelę įtaką tam tikroms žmonių grupėms. Tai atveria milžinišką potencialą rėmėjams. Nuotraukų ir video, kurios yra publikuojamos socialinėje medijoje, pagalba, rėmėjai gali reklamuoti savo produktus ar paslaugas, o tai palengvina vartotojo gyvenimą, kadangi nereikia informacijos ieškoti patiems. Pavyzdžiui, vartotojams nereikia lankytis avalynės parduotuvėse, kad pamatytų kokie sportiniai bateliai šiuo metu yra populiarūs. Vartotojams nereikia lankytis restoranuose ir sporto klubuose, kad sutikti ir pabendrauti su savo mėgstamu sportininku. Visas šias galimybes sukuria naujosios socialinės medijos.

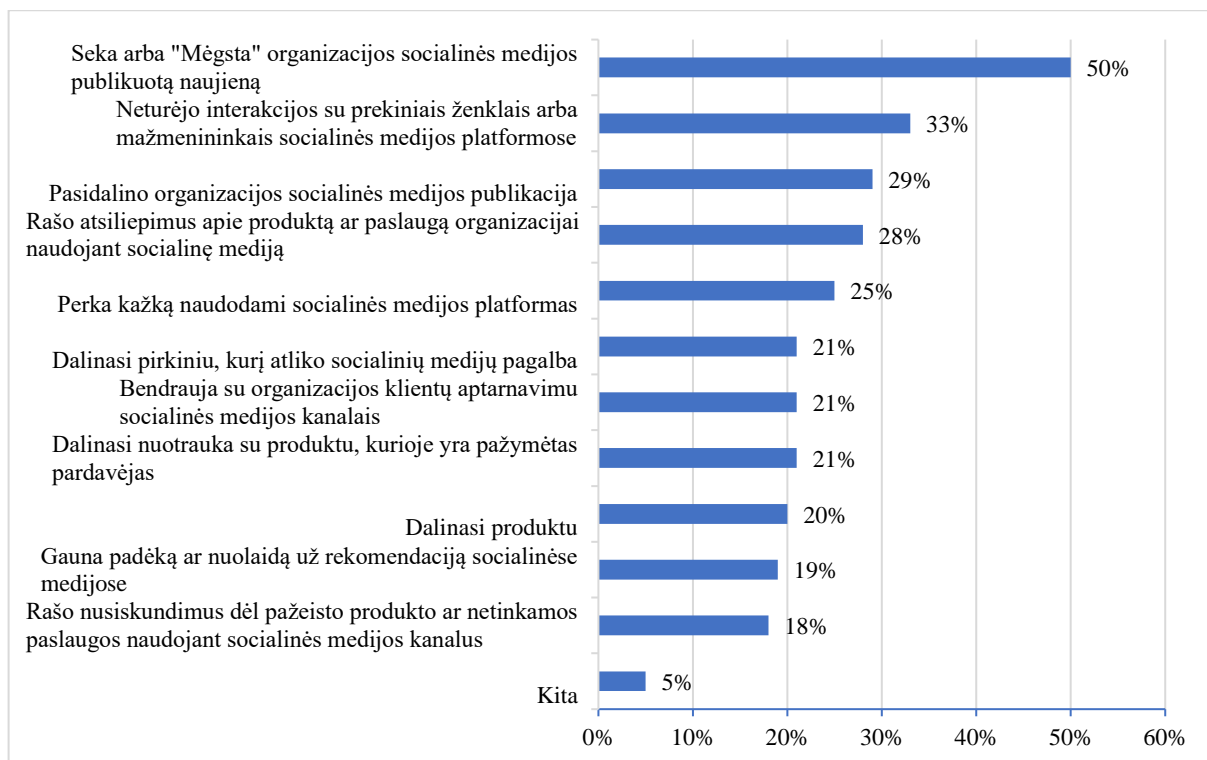
Yra daug internetinių svetainių ir socialinės medijos kanalų, kurie specializuojasi ties viena ar keliomis charakteristikomis ar temomis, kur žmonės gali išreikšti savo nuomonę. Šios nuomonės gali būti išreikštos įvairiomis formomis: skaičiais, tekstais, emocijomis, vaizdo ir garso formatu. Idėja vertinti viešą erdvę ir tokį informacijos perdavimą gali paveikti vartotojo elgesį, todėl svarbu analizuoti vartotojų pateiktą nuomonę. Yra didelis susidomėjimas tuo, kaip žinios gali būti išgaunamos iš tokio tipo informacijos ir šiais laikais ši užduotis yra laikoma daugelio marketingo ir verslo strategijų branduoliu (Balbi, Misuraca, Scepi, 2018).

### **Socialinių medijų vaidmuo ir svarba sporto organizacijose**

Socialinių medijų naudojimas organizacijose suteikia galimybę vykdyti veiklą bet kuriuo paros metu ir iš bet kurios pasaulio vietos. Dauguma sporto organizacijų ar kitų juridinių vienetų naudoja socialinės medijos kanalus reklamavimui, bendravimui, ryšių palaikymui su vartotojais (Kim ir Ko, 2012). Taip pat, buvo ginčijamasi, kad per socialinės medijos kanalus, organizacijos turi pranašumą reklamuotis su mažesniu indėliu ir minimaliomis išlaidomis, gerinti prekinį ženklą, mažinti reklamines išlaidas ir sąnaudas, ir išlaikyti teigiamus ir tvarius santykius su klientais. Parveen, Jaafar ir Suleiman (2016) tyrime pabrėžia, kad socialinės medijos naudojimas ne tik sumažina išlaidas ir darbo sąnaudas, bet tuo pačiu palengvina priėjimą prie rinkos, prekeivių, konkurentų informacijos, padeda išskirti auditorijos poreikius. Be to, jie nustatė, kad socialinės medijos naudojimas daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai. Technologinė raida iš esmės keičia tradicinio verslo modelį, įdiegiant internetą kaip skaitmeninį organizacijos išteklių. Taip pat, Rapp, Beitelspancher, Grewal ir Hughes (2013) teigia, kad socialinė medija yra veiksminga priemonė didinti organizacijos efektyvumą. Dauguma organizacijų naudoja socialinę mediją sukurti prekinio ženklo įvaizdį bei padidinti produkto ar paslaugos matomumą tarp potencialių vartotojų.

Kai bandoma pasiekti tikslią prekinio ženklo auditoriją, socialinė medija gali būti tolygi arba efektyvesnė už kitas medijos priemones (televizija, radijas, laikraščiai). Patiktukai, pasidalinimai ir perpublikuojamos naujienos turi įtakos įrašams potencialiai plisti vartotojo draugų rate, šeimoje - taip sukuriant socialinės medijos informacijos plitimo ratą. Nepaisant to, tik apie 50 proc. socialinės medijos naudotojų, dalinasi ar spaudžia „patinka“ mygtuką ant įrašų, kuriuos publikuoja jų sekami profiliai, dalijasi prekėmis ar produktais, kuriuos įsigijo iš tam tikros organizacijos, taip sukuriant mažą interakciją su pačia organizacija ar įmone (žr. 1 pav.) (Opinion, 2015).





**1 pav. Vartotojų interakcija į prekinį ženklą per socialinę mediją** (sudaryta autorių pagal Euromonitor International consumer survey, 2014)

Socialinė medija susilaukia labai daug dėmesio ir įsitraukimo tiek iš vartotojų pusės tiek iš organizacijų visame pasaulyje, tai lyg alternatyvus ar papildomas būdas kažką reklamuoti. Organizacijos ir įmonės investuoja milijonus dolerių į socialinę mediją, tačiau pilnai nesupranta kokią įtaką tai daro potencialiems pirkėjams išgyti jų prekę ar paslaugą (Roxane, Edelman, Sarrazin 2012). Anot Papasolomou ir Melanthiou (2012), staigus socialinių medijų augimas pastaraisiais metais turėjo stiprų poveikį vartotojų elgsenai, o rinkodarinkai tai pastebėję, naudoja savo naudai. Pasak atliktos ataskaitos apie socialinę mediją (Bughin, Byers, Chui, 2011) 72 proc. organizacijų praneša, kad jos diegia bent vieną socialinės medijos technologiją (socialiniai tinklai, blogai) ir daugiau nei 40 proc. organizacijų teigia, kad turėti socialinės medijos kanalus šiuo metu yra labai madinga.

Organizacijos išleidžia reklamavimui skirtas išlaidas reklamuoti savo produktus ar paslaugas kuriant įvairių formų, turinį, tokių kaip: žaidimai, animacijos, video, reklaminiai kuponai ar kiti interaktyvūs būdai. Vis dažniau pastebima pasaulinė skaitmeninio marketingo strategija, kai sporto organizacijos naudoja specializuotus šios srities aspektus, norint pritraukti jų tikslinę auditoriją. Vienas galimas sprendimas yra pritraukti kažką, kas galėtų formuoti auditorijos požiūrį ir nuomonę (pvz.: nuomonės formuotojas). Nuomonės formuotojas, yra asmuo, kuris kuria turinį pasiekiamą viename ar keliuose socialinės medijos platformose, ir su šiuo turiniu pasiekia reikšmingą kiekį auditorijos toje industrijoje (Freberg ir kt., 2011). Pavyzdžiui futbolo rinkoje, garsus nuomonės formuotojas yra Robert Lewandowski, garsiausias Lenkijos futbolininkas, kuris reklamuoja higienos priemonės „Head&Shoulders, arba krepšinio rinkoje LeBron James - vienas populiariausių krepšinininkų visame pasaulyje, šiuo metu esantis vienas pagrindinių kompanijos „Nike“ veidų. Taip pat, kitų sporto šakų nuomonių formuotojai dabar tampa reklaminiiais veidais vieniems didžiausių pasaulio prekių ženklų. Pavyzdžiui, „Gillette“, reklaminės kampanijos 2017 metais, veidu buvo Enrique Ceden Martinez, dar kitaip žinomas pasaulyje elektroninio sporto „League of Legends“ žaidėjas „xPeke“. Nors tai ir baigęs karjerą žaidėjas, „xPeke“ asmeninės auditorijos kiekis neatsilieka nuo tokių pasaulinių sporto žvaigždžių, kaip golfo žaidėjo Tiger Woods, ar futbolininko Thierry Henry (Cooke, 2017). Privalumai yra ne tik toms organizacijoms, kurios naudoja socialinius tinklus reklamuoti produktus ar paslaugas, bet ir toms organizacijoms, kuriuos socialinius tinklus naudoja komunikacijai su klientais, partneriais ar net tiekėjais (Arora ir Palvia, 2014).

Aral, Dellarocas ir Godes (2013) nuomone: „socialinė medija visapusiškai keičia žmonių bendravimo, bendradarbiavimo, vartojimo ir kūrimo įpročius“. To pasekme tapo atsivėrusios galimybės ir privalumai, kurie padaro socialinę mediją neatsiejama marketingo strategijos sudedamąją. Privalumai ir galimybės įtraukia tokius elementus kaip: klientų pasiekiamumas, paslaugų kokybės gerinimas, efektyvesnių ir finansiškai pigesnių tyrimų atlikimas, duomenų bazių kūrimas ir tobulinimas, išlaidų mažinimas (Barnes, 2010). Naylor, Lambertson ir West (2012) teigia, jog rinkos specialistai siekia pasinaudoti šiomis atsivėrusiomis galimybėmis, taip didinant komunikacijos ir interakcijos su klientais kokybę, o tai be abejo padeda pritraukti naujų ir išsaugoti senus klientus. Socialinė medija, taip pat, turi galimybę integruoti reklamavimą ir pardavimus tokiais būdais, kurių senieji fiziniai reklamavimo ir pardavimo kanalų būdai negalėjo. Tai atveria kelią paslaugų ir reklamavimo kompanijoms į pardavimus ir parodo unikalias socialinės medijos charakteristikas, kurios ją išskiria iš tradicinių marketingo komunikacijos priemonių ir medijos.

Socialinė medija yra ženkliai lankstesnė ir labiau pritaikoma opcija, kuri leidžia organizacijoms apjungti pardavimus ir reklamavimą naujais būdais. Be to, socialinė medija sujungia skirtingus organizacijos departamentus būdais, apie kuriuos seniau net nebuvo galima pagalvoti, nors tai sukuria ne tik unikalios naudos, bet tuo pačiu ir nenumatytus iššūkius (Prohaska, 2011):

- Interaktyvumas, todėl visoje organizacijoje yra keli kontaktiniai taškai, kuriuos palengvina Web 2.0 turinio kūrimas ir dalijimasis juo, kuris gali atsirasti organizacijos vidinėje aplinkoje (darbuotojai, departamentai), organizacijos išorinėje aplinkoje (klientų aptarnavimas, kitos suinteresuotos šalys);
- Komunikacijos ir paskirstymo kanalų integracija, kuri atspindi, kad socialinės medijos kuriama nauda, gali padėti tai padaryti naudojant marketinginius reklamavimo kanalus.
- Bendradarbiavimo zona kuri per socialinę mediją sukuria formalius ir neformalius vidinius ryšius tarp darbuotojų ir darbo vietų;
- Informacijos rinkimas yra greitesnis ir efektyvesnis, tai leidžia socialinės medijos turiniui tapti greičiau gaunamu ir paskleidžiamu, o tai stiprina organizacijos vidinių sprendimų priėmimo kokybę ir gerina pardavimus bei išorinį marketingą. Tuo pačiu, socialinė medija padeda atrasti naujų būdų atlikti informacijos paiešką ir vartotojų įtraukimą.

Tačiau, šios unikalios charakteristikos didina iššūkių rizika kai norima tai įgyvendinti (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Socialinės medijos charakteristika ir jos pasekmės organizacijų vadovams** (sudaryta autorių pagal Lipscomb, Mavondo, Polonsky, Valos, 2014)

Tradicinės medijos charakteristikos	Socialinės medijos charakteristikos	Socialinės medijos įgyvendinimo iššūkiai, kylantys dėl unikalios socialinės medijos charakteristikų
Vienas su keliais komunikacija.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktyvumas, keli kontaktiniai taškai organizacijoje;</li> <li>• Tarpasmeninė komunikacija;</li> <li>• Kelis su keliais komunikacija.</li> </ul>	Kontrolė (vartotojai vis daugiau kontroliuoja komunikaciją rinkoje). Kultūra (kultūros pritaikymas prie prekinio ženklo, norint skleisti teisingą pranešimą). Koordinacija tarp sektorių (nauji santykiai tarp tokių sektorių kaip aptarnavimas, pardavimai, marketingas, viešieji ryšiai).
Nėra integracijos su paslaugų tiekimo kanalais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracija su komunikacijos ir paskirstymo kanalais.</li> </ul>	Strateginio vaidmens aiškumas (iš naujo apibrėžtas tradicinio marketingo medijos vaidmuo).
Pranešimas valdomas rinkodarininko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiavimas: vidutinis;</li> <li>• Vartotojai gali kurti pranešimus.</li> </ul>	Našumo matavimas (nauji rodikliai su empatija elgesiui).
Nėra galimybės naudoti kaip duomenų rinkimo kanalą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacija renkama greitai ir kokybiškai.</li> </ul>	Išorinė koordinacija (didėjantis pasitikėjimas išorinėmis specializuotomis socialinių medijų ekspertų įmonėmis). Dalyvavimas (naujos galimybės įgyti ir išlaikyti vartotojus, naudojant įsitraukimą socialinėse medijose). Marketingo informacijos sistemos (iš naujo apibrėžta tradicinio marketingo informacijos paieška).

Pasak „MediaFactBook“ tyrimo (2018, 2020) didžiojoje Europos šalių dalyje internetas yra naudojamas beveik 80 proc. visos populiacijos. Iš ekonominės perspektyvos, socialinių tinklų sukūrimas ir paleidimas į rinką, gali būti traktuojamas kaip viena pelningiausių verslo kategorijų XXI amžiuje, su daugiau nei trys su puse milijardo vartotojų visame pasaulyje. Tuo pačiu, socialinių tinklų plėtra atitinka technologinę raidą, kuriamos vis naujesnės aplikacijos ar funkcijos, reikalaujančios vis pažangesnės technologijų srities progreso ir tai priveda prie nesustabdomo telekomunikacijų ir mobiliųjų ar IT technologijų tobulėjimo (Demyan, 2020).

Kadangi socialinių medijų kanalų augimas pritraukė organizacijų dėmesį siekiant komunikuoti su vartotojais, yra svarbu paminėti, kad interakcija su vartotojais naudojant socialinės medijos kanalus nėra be išlaidų - marketingo vadovai privalo įvertinti savo socialinės medijos strategijos rezultatus. Yra įvairių priemonių, leidžiančių organizacijoms įvertinti savo turinio našumą socialinės medijos platformose, apibūdinant bendrą socialinės medijos strategijos poveikį. Investicijų grąža, atrodo, naudojama kaip "skėčio koncepcija, kurioje svarbiausia yra įsitraukimo rodikliai, klientų atsakas ir patiktukų bei komentarų apimtis" (Ferreira, Reyneke, Robertson, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad sukūrus pasaulinį tinklą, pradėjo kurtis ir populiarėti socialinės medijos platformos. Ši industrija visiškai pakeitė medijų suvokimą, kadangi socialinių medijų kanalai leido žmonėms pasiekti jiems norimą informaciją greitesniu ir patogesniu būdu. Tuo pačiu, socialinė medija atvėrė galimybes žmonėms kurti, dalintis mėgstamu turiniu. Socialinių medijų vartotojai gavo galimybę dalintis atsiliepimais, nuotraukomis, pranešimais, atsivėrė galimybės laisviau bendrauti su draugais ar kurti naujas bendruomenes. Vartotojai pajuto galią, kuri tik augo,

galimybę įsitraukti ir daryti pokyčius ar įtaką kitiems rinkos nariams. Būtent dėl to, organizacijos pradėjo sparčiai domėtis šia rinka ir integruoti ją į savo veiklą. Sporto organizacijose, tai tapo neatsiejama dalimi. Sportas yra paremtas technologijomis, profesionalūs žaidėjai pradėjo kurti turinį augindami asmenines bendruomenes, organizacijos kurdavo turnyrų vaizdus, transliuodavo juos tiesiogiai taip augindami visos sporto industrijos bendruomenę. Augimas pasižymėjo labai sparčiu žiūrovų įsitraukimu, kuris nulėmė naujų investuotojų ir pačios rinkos biudžeto augimu. Tai suteikė galimybę žaidėjams tapti produktų reklaminiais veidais ir dar labiau plėsti šią rinką, todėl socialinės medijos prisidėjo ne tik prie komunikacijos procesų tobulinimo, bet ir prie sporto, kaip industrijos augimo.

### Išvados

1. Socialinių medijų industrijoje revoliucija prasidėjo XX amžiaus pabaigoje pasaulinio tinklo sukūrimu. Šis perversmas iš esmės pakeitė visą medijos industriją. Žmonės turėjo prieigą prie visoms jiems naudingos informacijos internete, viename ar keliuose puslapiuose. Sporto organizacijos matydamos pasaulinio tinklo svarbą ir galią visuomenėje, pradėjo naudoti socialines medijas kaip marketingo priemonę. Atsiradus socialinių medijų platformoms, forumams, tinklalaidžių platformoms, organizacijos naudojo šias priemones ne tik surasti naujus vartotojus, bet ir išlaikyti senus. Būtent šis marketingo sprendimas, prisidėjo prie finansinių kaštų mažėjimo bei laiko taupymo.

2. Socialinės medijos atlieka itin svarbų vaidmenį sporto organizacijose. Jos ne tik pakeitė tradicinio marketingo principus, bet ir sukūrė naujas galimybes organizacijoms tobulėti. Nepaisant visų privalumų, socialinių medijų integracija į organizaciją dažnai kelia vadybinius iššūkius. Tačiau ši industrija sukūrė erdvę sporto organizacijoms komunikuoti su sekėjais ir prekės ženklo vartotojais. Tai ne tik padeda išlaikyti jau turimus vartotojus, bet tuo pačiu plėsti prekinio ženklo vardą į vis didesnę auditoriją.

### Literatūra

1. Abeza, G., Pegoraro, A., Naraine, M., Séguin, B., O'Reilly N. (2014). Activating a global sport sponsorship with social media: An analysis of TOP sponsors, Twitter, and the 2014 Olympic Games. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 15(3/4):184-213.  
[https://www.researchgate.net/publication/281783738\\_Activating\\_a\\_global\\_sport\\_sponsorship\\_with\\_social\\_media\\_An\\_analysis\\_of\\_TOP\\_sponsors\\_Twitter\\_and\\_the\\_2014\\_Olympic\\_Games](https://www.researchgate.net/publication/281783738_Activating_a_global_sport_sponsorship_with_social_media_An_analysis_of_TOP_sponsors_Twitter_and_the_2014_Olympic_Games).
2. Adamik, R., Varmus, M., Kubina, M. (2017). *The impact of social media on the reputation of the sports club*. University of SS. Roman Adámik – Michal Varmus – Milan Kubina.1 ([indexcopernicus.com](http://indexcopernicus.com))
3. Alshre K. M. H., Huang W., Li Y., Xu Y. (2020). *Query-based unsupervised learning for improving social media search*. Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature. [https://link.springer.com/epdf/10.1007/s11280-019-00747-0?sharing\\_token=Rp0gslacWyc8GrhkdKL-gPe4RwlQNchNByi7wbcMAY47ZGuqibFPW-\\_W\\_N01sjKKGKeoLJGDJNt52UzU4UPs00jdkGwfz3Z1MeAy\\_k5XtihLGKG\\_nmDkf7bLziB9GZiTHmvj1ueGAvcSvMmPPD\\_I8LBIDOBugEura7p3Ug\\_1ItU%3D](https://link.springer.com/epdf/10.1007/s11280-019-00747-0?sharing_token=Rp0gslacWyc8GrhkdKL-gPe4RwlQNchNByi7wbcMAY47ZGuqibFPW-_W_N01sjKKGKeoLJGDJNt52UzU4UPs00jdkGwfz3Z1MeAy_k5XtihLGKG_nmDkf7bLziB9GZiTHmvj1ueGAvcSvMmPPD_I8LBIDOBugEura7p3Ug_1ItU%3D).
4. Aral S., Dellarocas C., Godes D. (2013). *Introduction to the Special Issue - Social Media and Business Transformation: A Framework for Research*. Information Systems Research, 1, 3-13. [EconPapers: Introduction to the Special Issue ---Social Media and Business Transformation: A Framework for Research \(repec.org\)](https://www.researchgate.net/publication/261111111_Introduction_to_the_Special_Issue_-_Social_Media_and_Business_Transformation_A_Framework_for_Research)
5. Balbi S., Misuraca M., Scepi G. (2018). Combining different evaluation systems on social media for measuring user satisfaction. *Information Processing and Management*. 674-685.  
[https://www.researchgate.net/publication/324764284\\_Combining\\_different\\_evaluation\\_systems\\_on\\_social\\_media\\_for\\_measuring\\_user\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/324764284_Combining_different_evaluation_systems_on_social_media_for_measuring_user_satisfaction)
6. Banerjee F., Das E., Aditi A., Kaushik R. (2021). Importance of virtual interpersonal communication on employee motivation during covid-19 pandemic: an exploratory study on women college teachers in kolkata, west bengal. *Parikalpana: K I I T Journal of Management* ; 17(1):23-32, 2021. [IMPORTANCE OF VIRTUAL INTERPERSONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE MOTIVATION DURING COVID-19 PANDEMIC: AN EXPLORATORY STUDY ON WOMEN COLLEGE TEACHERS IN KOLKATA, WEST BENGAL | Parikalpana: K I I T Journal of Management; 17\(1\):23-32, 2021. | ProQuest Central \(bvsalud.org\)](https://www.proquest.com/business-management/IMPORTANCE-OF-VIRTUAL-INTERPERSONAL-COMMUNICATION-ON-EMPLOYEE-MOTIVATION-DURING-COVID-19-PANDEMIC-AN-EXPLORATORY-STUDY-ON-WOMEN-COLLEGE-TEACHERS-IN-KOLKATA-WEST-BENGAL-1/parikalpana-k-i-i-t-journal-of-management-17-1-23-32-2021-1/proquest-central/bvsalud.org)
7. Barnes N. G. (2010). *Tweeting and blogging to the top*. Marketing Research, 22(1), 8-13 <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=b8269b10-18bf-4e84-be4a-b799bfad4fcd%40redis>.
8. Bughin J., Byers A., Chui M. (2011) *How Social Technologies Are Extending the Organization*. McKinsey Quarterly, 1-10 [Bughin, J., Byers, A. and Chui, M. \(2011\) How Social Technologies Are Extending the Organization. McKinsey Quarterly, 1-10. - References - Scientific Research Publishing \(scirp.org\)](https://www.mckinsey.com/quarterly/how-social-technologies-are-extending-the-organization)
9. Castells M. (2007). *Mobile Communication and Society*. Cambridge: MIT Press. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTczNDlOX19BTg2?sid=b8269b10-18bf-4e84-be4a-b799bfad4fcd@redis&vid=7&format=EB&rid=2>.
10. Clavio K., Kian T. M. (2010). Uses and Gratifications of a Retired Female Athlete's Twitter Followers. *International Journal of Sport Communication*. 3(4):485-500.  
[https://www.researchgate.net/publication/285484025\\_Uses\\_and\\_Gratifications\\_of\\_a\\_Retired\\_Female\\_Athlete%27s\\_Twitter\\_Followers](https://www.researchgate.net/publication/285484025_Uses_and_Gratifications_of_a_Retired_Female_Athlete%27s_Twitter_Followers).
11. Constantinides E., Fountain S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 9, 231-244.: [Studies in Contemporary Society 2014 \(1\).pdf \(problemypoleczne.edu.pl\)](https://www.problemypoleczne.edu.pl/STUDIES_IN_CONTEMPORARY_SOCIETY_2014_1.pdf).
12. Cooke S. (2017). *League of Legends pro xPeke becomes Gillette ambassador - Esports Insider*. <https://esportsinsider.com/2017/01/league-legends-pro-xpeke-becomes-gillette-ambassador/>
13. Demyen S. (2020). *Employees' perspective on the usefulness of social media for an organisation*. Annals of „Eftimie Murgu” University Reșița. Fascicle II. [EMPLOYEES' PERSPECTIVE ON THE USEFULNESS OF SOCIAL MEDIA FOR AN ORGANISATIO...: EBSCOhost \(kaunokolegija.lt\)](https://www.kaunokolegija.lt/ORGANISATIO...:EBSCOhost)

14. Euromonitor International consumer survey. (2014). *Hyperconnectivity Survey*. <https://www-portal-euromonitor-com.db.kaunokolegija.lt/portal/analysis/tab>.
15. Ferreira C., Robertson J., Reyneke M. (2021). How Many Likes Are Good Enough? An Evaluation of Social Media Performance. *Journal of Internet Commerce*. Business Source Ultimate. [Full article: How Many Likes Are Good Enough? An Evaluation of Social Media Performance \(kaunokolegija.lt\)](#)
16. Geurin-Eagleman A. N., Burch L. M. (2016). *Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram*. Sport Management Review.
17. Gibbs C., O'Reilly N. (2014). Professional Team Sport and Twitter: Gratifications Sought and Obtained by Followers. *International Journal of Sport Communication*. 7(2):188-213. [Professional Team Sport and Twitter: Gratifications Sought and Obtained by Followers | Request PDF \(researchgate.net\)](#)
18. Hambrick M. E., Pegoraro A. (2014). Using social network analysis to investigate electronic word-of-mouth transmitted through social media communities. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 15(3):120-140. [\(PDF\) Social Sochi: Using social network analysis to investigate electronic word-of-mouth transmitted through social media communities \(researchgate.net\)](#).
19. Yost L. (2010). 'You've got tweets', *Parks and Recreation*, 45(2), 48–53. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=b8269b10-18bf-4e84-be4a-b799bfad4fcd%4oredis>
20. Kim A. J., Ko E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*. 65(10), 1480–1486. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311003584?via%3Dihub>.
21. Kim N.K.; Park S.P. (2017). *The Relationship between Media Sports Involvement Experiences and Sports Values and Sports Participation*. Int. J. Appl. Eng. Res.12, 9768–9773 ijerph-18-05354.pdf
22. MacIntosh E., Abeza, G., Lee, J. (2017). Enriching identity in the “fan nation:” The role of social media in the case of a professional sport team. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 7, 315–331. [Follower Segments Within and Across the Social Media Networks of Major Prof...: EBSCOhost \(kaunokolegija.lt\)](#)
23. Mayfiel A. (2009). *What is Social Media?* [Studies in Contemporary Society 2014 \(1\).pdf \(problemypoleczne.edu.pl\)](#)
24. McLuhan M. (2008). Medium is the Message: Information Literacy in a Multimedia Age. *MediaTropes eJournal*. Vol I. <https://mediatropes.com/index.php/Mediatropes/article/view/3006/1479>.
25. Naylor R. W., Lambertson C. P., West P. M. (2012). Beyond the ‘like’ button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media settings. *Journal of Marketing*. 76(6), 105–120. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=37&sid=b8269b10-18bf-4e84-be4a-b799bfad4fcd%4oredis>.
26. Naraine M., Parent M. (2016). Illuminating Centralized Users in the Social Media Ego Network of Two National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. 30(6):689-701 [\(PDF\) Illuminating Centralized Users in the Social Media Ego Network of Two National Sport Organizations \(researchgate.net\)](#)
27. Naraine M., Pegoraro A., François A., Parent M. (2016). *Etude comparative de méthodes d'extraction de données Twitter : le cas des matches de l'équipe nationale masculine du Canada de hockey sur glace aux JO d'hiver de Sochi 2014*. Revue Européenne de Management du Sport. [https://www.researchgate.net/publication/318531901\\_Etude\\_comparative\\_de\\_methodes\\_d%27extraction\\_de\\_donnees\\_Twitter\\_1\\_e\\_cas\\_des\\_matches\\_de\\_l%27equipe\\_nationale\\_masculine\\_du\\_Canada\\_de\\_hockey\\_sur\\_glace\\_aux\\_JO\\_d%27hiver\\_de\\_Sotchi\\_2014](https://www.researchgate.net/publication/318531901_Etude_comparative_de_methodes_d%27extraction_de_donnees_Twitter_1_e_cas_des_matches_de_l%27equipe_nationale_masculine_du_Canada_de_hockey_sur_glace_aux_JO_d%27hiver_de_Sotchi_2014).
28. Nevinskaitė L. (2011). Šiuolaikinių medijos ir masinės komunikacijos teorijos. Vilnius. [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Nevinskaite\\_siuolaikines\\_medijos.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Nevinskaite_siuolaikines_medijos.pdf).
29. Opinion. (2015). *The New Face of Customer-Brand Interactions: Reaching Hyperconnected Consumers on Social Media*. Euromonitor International.: <https://www-portal-euromonitor-com.db.kaunokolegija.lt/portal/analysis/tab>.
30. Pappasolomou I., Melanthiou Y. (2012). Social media: marketing public relations' new best friend. *Journal of Promotion Management*. 18(3), 319–328 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10496491.2012.696458>.
31. Parveen F., Jaafar N. I., Suleiman A. (2016). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and Informatics*. [https://www.researchgate.net/publication/261219145\\_Social\\_media\\_usage\\_and\\_organizational\\_performance\\_Reflections\\_of\\_Malaysian\\_social\\_media\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/261219145_Social_media_usage_and_organizational_performance_Reflections_of_Malaysian_social_media_managers).
32. Prohaska B. (2011). *Social media for the collaborative enterprise*. IT Professional, 13(4), 64– 63. [https://www.researchgate.net/publication/220386218\\_Social\\_Media\\_for\\_the\\_Collaborative\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/220386218_Social_Media_for_the_Collaborative_Enterprise).
33. Rapp A., Beitelspacher L., S., Grewal D., Hughes D., E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41(5). [Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions | Request PDF \(researchgate.net\)](#)
34. Roxane D., Edelman D., Sarrazin H. (2012). *Demystifying social media*. Business Source Ultimate. [Demystifying social media: EBSCOhost \(kaunokolegija.lt\)](#)
35. Stavros C., Meng M., D., Westberg K., Farely F. (2013). *Understanding fan motivation for interacting on social media*. 455-469. [Full article: Understanding fan motivation for interacting on social media \(kaunokolegija.lt\)](#)
36. Valos M. J., Polonsky M., Mavondo F., Lipscomb J. (2014). Senior marketers' insights into the challenges of social media implementation in large organisations: assessing generic and electronic orientation models as potential solutions. *Journal of Marketing Management*. 31(7-8):713-746. [Senior marketers' insights into the challenges of social media implementation in large organisations: assessing generic and electronic orientation models as potential solutions | Request PDF \(researchgate.net\)](#)
37. Van Dijck, Jose (2013). *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. *Journal of Business & Technical Communication*. Oxford, England: Oxford University Press. 228. [The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media.: EBSCOhost \(kaunokolegija.lt\)](#)

## SOCIAL MEDIA INTEGRATION AND THEIR ROLE IN SPORT ORGANIZATIONS

Despite the impact of the pandemic to a person's everyday life and his social media consumption, this industry facilitates people's life for a while now. Thanks to social media, people around the world can share ideas, thoughts, photos, video content, that can be seen by the majority of world's population. Social media creates a variety of communication tools that are supported by online applications or mobile technologies. The most

significant characteristics that make social media differ from traditional media is visibility, reach, use, speed, volatility, practicality. Due to these issues, social media integration for sport organizations is necessary in order not just to increase the community, but at the same time unite it and create a much closer connection and by that creating a better brand image.

Keywords: social media, integration, sport organization.

# EKOSISTEMINIŲ PASLAUGŲ ĮVERTINIMAS IR JOS POVEIKIS POLITIKOS FORMAVIMUI LIETUVOJE: JURBARKO R. SAV. ATVEJO TYRIMAS

*Mantas Jonas Vilimas (stud.), vadovas dr. Valdemaras Makutėnas*  
*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamos ekosisteminės paslaugos Jurbarko rajono savivaldybėje. Tyrimo tikslas - įvertinti teikiamas ekosisteminės paslaugas, jų būklę ir šių paslaugų tendencijas Jurbarko rajono savivaldybėje. Jį sudarė dvi dalys – teorinė ir analitinė. Teorinėje dalyje aptarta ekosisteminių paslaugų esmė, rūšys, teisinis reguliavimas, studijos atliktos Europoje ir Lietuvoje. Analitinėje dalyje buvo išanalizuoti empirinio tyrimo rezultatai. Šioms dalims parengti buvo naudojami viešai prieinami Europos komisijos paskelbti dokumentai, Lietuvos Aplinkos ministerijos pranešimai ir kiti šaltiniai. Taip pat buvo atlikta Jurbarko r. sav. darbuotojų interviu apklausa bei Jurbarko r. gyventojų anketinė apklausa. Darbe buvo apžvelgtos ekosisteminių paslaugų rūšys, Tyrimo aktualumas grindžiamas vis didėjančiu visuomenės vartojimu, kuris sąlygoja vis didesnių žemės resursų sunaudojimą. Tai svarbu, nes visuomenė ir žmonija per metus sunaudoja daugiau išteklių, negu žemė spėja pagaminti ir atkurti. Tyrimo rezultatai naudingi ekosisteminių paslaugų atkūrimo ir išsaugojimo projektams regione.

Raktiniai žodžiai: ekosisteminės paslaugos, ekosisteminių paslaugų vertinimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Dabartiniu laikotarpiu didėjantis gyventojų skaičius Pasulyje lemia augančią gamybą bei vartojimą, tuo pačiu ir kylantį poreikį gamtos ištekliams. Nustatyta, kad žmonija per metus sunaudoja 1,75 žemės resursų ekvivalentą, kitaip tariant – žemei reikia vienerių metų ir aštuonių mėnesių atkurti resursus, kuriuos išnaudojame per metus (Global Footprint Network, 2022). Todėl pasirinkta tema yra labai aktuali, kadangi ekosisteminės paslaugos nėra neišsenkančios, ir gyventojams svarbu suprasti ne tik ekosisteminių paslaugų nykimo pasekmes, bet ir skatinti žmones saugoti gamtą, įsitraukiant į žiedinę ekonomiką, perteklinio vartojimo mažinimą.

**Tyrimo problema.** Ekosisteminių paslaugų nykimas įgauna vis didesnę pagreitį dėl daugybės faktorių, todėl svarbu nustatyti tinkamas priemones, kurios padėtų apsaugoti ir atkurti šias paslaugas ateityje, siekiant išvengti ekologinės katastrofos ateityje.

**Tikslas.** Įvertinti teikiamas ekosisteminės paslaugas, jų būklę ir šių paslaugų tendencijas Jurbarko rajono savivaldybėje.

### Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti ekosisteminių paslaugų esmę, rūšis, teisinį reguliavimą;
2. Išanalizuoti ir pateikti ekosisteminių paslaugų tendencijas Jurbarko rajono savivaldybėje.

**Tyrimo objektas.** Analizuojamos ekosisteminės paslaugos Jurbarko r. sav. Kiekybinio tyrimo metu apklausta 215 Jurbarko r. sav. gyventojų (buvo naudojama atrinktos generalinės aibės dalies formulė, remiantis ja nustatyta, kad surinktos anketos atspindi generalinę aibę, t.y. Jurbarko r. sav.).

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė ir sintezė, empirinis tyrimas taikant anketinę bei interviu apklausą.





## Ekosisteminių paslaugų esmė

Dabartiniu metu gyventojų požiūris į aplinką, kurioje gyvename, sparčiai keičiasi. Net 99 proc. Lietuvos gyventojų mano, kad visi, be išimčių, turime tausoti aplinką ir prisiimti atsakomybę už jos teršimą, atitinkamai 93 proc. Lietuvos gyventojų teigia, kad jų sveikata ir gerovė tiesiogiai priklauso nuo gamtos ir biologinės įvairovės (European Commission, 2019). Vis daugiau žmonių pradeda suprasti, kad svarbu mažinti aplinkos taršą, tausoti žemės išteklius, šviesti ir mokyti apie darnų vartojimą ir pan., nes tai tiesiogiai lemia žmonių gyvenimo kokybę – sveikatą, saugumą, socialinius santykius, pagrindinių materialinių poreikių patenkinimą (Millennium Ecosystem Assessment, 2005).

Vienas iš būdų prisidėti prie darnaus vartojimo yra palaikyti biologine įvairovę, kitaip tariant palaikyti darnią, tvarią ekosistemą. Biologinė įvairovė yra būtina žmonių gerovei, nes teikia mūsų ekonomikoms ir visuomenėms būtinas paslaugas, taip pat biologinė įvairovė yra labai svarbi ekosistemėms paslaugoms (paslaugoms, kurias teikia gamta) – augalų apdulkinimui, klimato reguliavimui, apsaugai nuo potvynių, dirvos derlingumui ir maisto, kuro, pluošto bei vaistų gamybai (Europos aplinkos agentūra, 2020).

Pagal Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos skelbiamą informaciją, ekosisteminės paslaugos (EP) yra skirstomos į 4 kategorijas:

**1 lentelė. Ekosisteminių paslaugų kategorijos** (sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos aplinkos ministerija)

<b>1. Aprūpinimo paslaugos</b> 	<b>2. Reguliavimo paslaugos</b> 
Tai tokios paslaugos suvartoti (maisto produktai, statybinės medžiagos ir kt.), kurių naudą galima tiesiogiai apčiuopti ir	Paslaugos, kurias ekosistemos ir biologinė įvairovė teikia atlikdamos įvairias natūralias reguliavimo funkcijas (potvynių reguliacija, dirvos erozijos prevencija, ligų ir kenkėjų kontrolė, anglies dvideginio sugėrimas ir kt.).
<b>3. Palaikymo paslaugos</b> 	<b>4. Kultūrinės paslaugos</b> 
Paslaugos, be kurių nebūtų kitų ekosisteminių paslaugų (maistinių medžiagų apykaitos ciklas, biologinės ir genetinės įvairovės palaikymas ir kt.).	Tai nematerialūs ekosistemų teikiniai, tenkinantys įvairius kultūrinius, socialinius ir emocinius žmonių poreikius (įkvėpimas randamas gamtoje, estetinis, dvasinis pasitenkinimas, tradicijos, ryšys su vieta).

Ekosisteminių paslaugų vertinimas yra vienas iš būdų parodyti visuomenei šių paslaugų vertę ir naudą žmogaus gyvenimui (Life viva grass, 2021). Vertinimas gali būti atliktas trimis skirtingais metodais: biofiziniu (padeda suprasti ekosistemos funkcionavimą, jos reikšmę skirtingoms rūšims, buveinėms, žemės dangai, jų teikiamas ekosistemines paslaugas), socialiniu bei ekonominiu (ekonominis ir socialinis vertinimai atskleidžia tiesioginę ekosistemų naudą visuomenei) (Life viva grass, 2021). Labiausiai yra paplitęs ekonominis vertinimas, kadangi gyventojams yra daug lengviau suprasti ir įvertinti ekosistemines paslaugas, išreikštas pinigine verte nei, pavyzdžiui, tam tikrą vertinimą išreikštą logaritminėje skalėje (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2021).

Prasidedant XXI a., Pasaulyje buvo atlikta bei parengta daugybė studijų ir tyrimų, skirtų įvertinti teikiamas EP, kadangi ši tema vis aktualėjo, dėl šių paslaugų nykimo. Vienos populiariausių ir išsamiausių studijų yra „Ekonomikos nauda iš Natura 2000 tinklo“ („The Economic benefits of the Environment Natura 2000 Network“) ir „Ekosistemų ir žmonių gerovės sintezė“ („Ecosystems and Human Well-being Synthesis“). Jose buvo atskleista atskirų regionų teikiamų bei prarastų ekosisteminių paslaugų vertė, jų pasikeitimas bei ateities scenarijų prognozavimas ir t.t. Taip pat ir Lietuvoje pirmą kartą 2019–2020 m. buvo atlikta „Natura 2000“ tinklo socio-ekonominės naudos vertinimo studija, kuri leido įvertinti gamtos teikiamą naudą finansiškai (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2021). 2017 m. pradėtas vykdyti dar vienas didelės apimties projektas „Lietuvos nacionalinis ekosistemų paslaugų vertinimas ir kartografavimas“, kurio pagrindiniai tikslai – sukurti nacionalinę ekosisteminių paslaugų kartografavimo ir vertinimo sistemą ir bendrą žinių bazę apie EP (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022). Be to, Lietuvoje yra vykdomos ir kitos ekosisteminių paslaugų vertinimo iniciatyvos, tokios kaip „LIFE Viva Grass“, kurios skirtos apsaugoti nuo išnykimo didelės gamtinės vertės pievas, „EcoServe“, projektas, kurio tikslas – įvertinti ateities ekosistemines paslaugas Lietuvos kranto zonoje (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022).

Ekosistemines paslaugas visuomenei gali pasirodyti kaip neišsenkantys, atsinaujinantys šaltiniai, kurie egzistuos nuolatos, tačiau taip nėra. Vien dėl globalinio atšilimo yra prognozuojamas iki 18 proc. viso pasaulio bendro vidaus produkto (BVP) praradimas (Swiss Re Istitute, 2021). Nekalbant apie kitų ekosisteminių paslaugų praradimų žalą, tai milžiniški nuostoliai tiek ekonomikai, tiek visuomenei, tiek gamtai. Todėl kiekvienas žmogus, kiekviena valstybė ir visas pasaulis turėtų prisidėti prie šių paslaugų tausojimo ir išsaugojimo.

Nustatyta, kad ekosistemines paslaugas yra vis dar kritinėje situacijoje, siekiant jas atstatyti, atkurti ir dėl to sumažinti patiriamus nuostolius, Europos Sąjungai (ES) atsirado poreikis dar labiau reglamentuoti, reguliuoti veiklą susijusia su jomis. Remiantis šia nuostata, Europos komisija pristatė ES biologinės įvairovės strategiją iki 2030 m. Ji bus skirta kovoti su pagrindiniais biologinės įvairovės nykimo veiksniais ją saugant ir atkuriant (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022). Vienas iš šios strategijos pagrindinių tikslų – padidinti ES saugomų teritorijų tinklą iki 30 proc. sausumos ir 30 proc. jūrinių teritorijų, atkurti pažeistas ekosistemas bei sustabdyti jų nykimą ir biologinės įvairovės aspektus įtraukti į bendrąją ES ekonomikos augimo strategiją (Europos komisija, 2020). Žinoma, vien išsikelti tikslų nepakanka – reikia imtis priemonių, todėl valstybės narės pačios bus atsakingos už saugomų ir griežtai saugomų teritorijų paskyrimą bei turės parodyti pažangą steigiant saugomas teritorijas iki 2023 m., kitu atveju ES imsis veiksmų, įskaitant ir naujų teisės aktų kūrimą (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022).

Biologinės įvairovės strategija įpareigojo visas šalis nares, tame tarpe ir Lietuvą, imtis veiksmų, todėl Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija 2020 m. gruodžio 8 d. užsakė projektą, skirtą ištirti EP vertinimo integravimą į sprendimų priėmimo procesus viešojo administravimo ir ūkio sektoriuose (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022). Užsakyto projekto pagrindiniai uždaviniai:

1. Parengti rekomendacijas aktualiems teisės aktams rengti ir tobulinti priemonės sprendimų priėmėjų kompetencijai didinti;

2. Pasiūlyti ekosisteminių paslaugų vertinimo integravimo modelį į viešojo administravimo ir ūkio sektorius (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022).

Kitas svarbus įvykęs žingsnis yra tai, kad EP klausimas buvo įtrauktas į LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planą, dėl to atitinkamai EP vertinimas bus integruojamas į nacionalinės politikos formavimą (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2022). Taigi, Lietuvoje ši ekosisteminių paslaugų tema dar yra nauja ir palaipsniui visi veiksniai susiję su ja (teisėnė bazė, tyrimai, studijos, organizacijos, žinios, požiūris ir t.t.) kuriami, formuojami ir įgyvendinami.

## Interviu apklausos analizė

Siekiant ištirti ir įvertinti ekosisteminių paslaugų būklę, pasirinkta Jurbarko rajono savivaldybė bei atliktas empirinis tyrimas. Šis tyrimas buvo atliekamas apklausiant Jurbarko r. gyventojus bei Jurbarko r. savivaldybės administracijos darbuotojus.

**Empirinio tyrimo problema.** Jurbarko r. sav. gausu ekosisteminių paslaugų, kurios nėra pakankamai gerai apsaugotos ir atkuriamos, todėl būtina išanalizuoti skiriamą investicijų į šią sritį poreikį ir tikslingumą.

**Empirinio tyrimo tikslas.** Išanalizuoti skiriamas investicijas ir jų struktūrą į ekosistemines paslaugas ir pateikti pagrįstus siūlymus dėl investicijų efektyvesnio paskirstymo.

**Tyrimo metodai.** Kiekybinė anketinė apklausa, kokybinis struktūruotas interviu, duomenų analizė (šie tyrimo metodai buvo pasirinkti kaip tikslingiausi pasiekti išsiskelgtą tikslą).

Jurbarko r. savivaldybės gyventojams buvo sudaryta anketinė apklausa naudojantis „Google forms“ platforma ir platinama per pagrindinį sklaidos kanalą – „Facebook“ platformą. Iš viso buvo gauta 215 anketų, kurios reprezentuoja daugumos Jurbarko r. sav. gyventojų nuomonę. Rajono savivaldybės gyventojams buvo pateikti bendrieji klausimai, susiję su ekosistemėmis paslaugomis: požiūris į ekosistemines paslaugas, Jurbarko r. sav. esančias ekosistemines paslaugas ir apie Jurbarko r. savivaldybės vykdomą politiką, susijusią su rajono ekosistemėmis paslaugomis. Jurbarko r. savivaldybės darbuotojų apklausa buvo vykdoma nuotoliniu būdu. Apklausoje dalyvavo Jurbarko r. sav. Investicijų ir strateginio planavimo skyriaus vedėjas Ernestas Sinkus. Savivaldybės darbuotojas buvo apklausiamas apie planuojamus ir vykdomus ekosisteminių paslaugų projektus Jurbarko r. sav. Interviu klausimai buvo orientuoti siekiant išsiaiškinti kokios investicijos yra planuojamos bei skiriamos ekosisteminių paslaugų projektams.

Siekiant tyrimo nuoseklumo, pirmiausia buvo išanalizuoti giluminio interviu atsakymai su Jurbarko r. savivaldybės Administracijos darbuotoju E. Sinkumi.

Remiantis respondento pateiktais atsakymais, Jurbarko r. savivaldybėje nuo 2016 m. yra įgyvendinami 14 projektų, susijusių su ekosistemėmis paslaugomis. Iš viso jau 10 projektų yra įgyvendinti, o likę 4 – bus baigti iki 2023 m. Šiems projektams buvo numatyta iš viso skirti apie 9,5 mln. eur. lėšų, jie buvo finansuojami iš ES investicijų fondo, Jurbarko r. sav. biudžeto ir Lietuvos valstybės biudžeto. Europos sąjungos šioms projektams finansuoti skyrė 7,3 mln. eur., tai sudaro 77 proc. visų projektų vertės. Iš šių projektų, penkis galima priskirti prie turizmo, žalinimo, rekreacijos kategorijos (skirta apie 3,3 mln. eur., iš kurių 2,8 mln. finansuoja ES), kitus šešis galima priskirti prie darnaus vystymosi kategorijos (skirta apie 3,3 mln. eur., iš kurių 2,0 mln. finansuoja ES), o likusius tris prie aplinkosaugos bei gyvūnų apsaugos (skirta apie 2,9 mln. eur. iš kurių 2,5 mln. finansuoja ES).

Jurbarko r. sav. 2022 m. daugiausiai numachiui skirti lėšų Raudonės pilies parko, kraštovaizdžio formavimo, užterštos teritorijos tvarkymo projektams, jo kaina apie 1 mln. eur. iš kurių virš 900 tūkst. eur. finansuos ES, o likusius skirs savivaldybė. Šio projekto numatoma pabaiga yra 2022 kovo 31 d., o tikslas yra išsaugoti Raudonės rezidencinės pilies parko vertingąsias savybes ir sudaryti sąlygas visuomenei pažinti ir naudotis parko vertybėmis, todėl šį projektą galima priskirti prie turizmo, žaliosios infrastruktūros kategorijų. Įgyvendinus projektą bus sutvarkyti želdynai, atnaujinti takeliai ir medžių alėjos, įrengus poilsio zonas bus pagerinta parko želdynų būklė, parko teritorija pritaikyta parko istorijos pažinimui, poilsiui ir lankymui.

Nuo 2016 m. iki 2022 m. buvo įgyvendinti dar 3 projektai, neskaitant Raudonės pilies parko tvarkymo ir pritaikymo lankymui projekto. Vienas didžiausių projektų (vertė 2,8 mln. eur., iš kurių 2,4 mln. eur. finansuoja ES) yra „Tauragės regiono atliekų tvarkymo infrastruktūros plėtra“, apimanti 4 savivaldybes, įskaitant ir Jurbarką. Šis projektas vykdomas nuo 2017 m. rugsėjo 21 d., jo pabaiga numatoma 2022 m. liepos 29 d. Projekto tikslas plėtoti komunalinių atliekų rūšiuojamojo surinkimo ir paruošimo naudoti pakartotinai infrastruktūrą, informuoti visuomenę atliekų prevencijos ir tvarkymo klausimais Tauragės regione. Šį projektą būtų galima priskirti prie aplinkosaugos ir gyvūnų apsaugos kategorijos, kadangi jo esmė yra sumažinti atliekų kiekį patenkantį į gamtą tam, kad būtų apsaugota gyvūnija, gamta, dirvožemis. Projektas bus įgyvendinamas įsigyjant konteinerius, jiems įrengiant aikšteles; pritaikant didelių gabaritų atliekų surinkimo aikštelės atliekų paruošimui pakartotinai; įsigyjant biologinių atliekų konteinerių ir kompostavimo priemones bei pristatant individualioms valdoms.

Antras pagal dydį projektas buvo „Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros plėtra Jurbarko rajone“, jo vertė buvo numatyta 2,1 mln. eur., iš kurių 1,3 mln. eur. finansavo ES. Jis buvo vykdomas nuo 2017 m. balandžio 4 d. iki 2020 m. sausio 2 d. Projektu buvo padidinti vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų prieinamumas ir sistemos efektyvumą Jurbarko rajone, todėl jis galėtų būti priskirtas prie darnaus miesto vystymosi kategorijos ir aprėpti aprūpinimo paslaugas. Per šio projekto įgyvendinimą buvo statomi geriamojo vandens ir nuotekų surinkimo tinklai bei vandenvietės vandens gerinimo įrenginiai.

Trečiasis projektas yra „Kraštovaizdžio formavimas Jurbarko rajone“, tam skirtas 917,7 tūkst. Eur. biudžetas, iš kurių 780,1 tūkst. Eur. yra ES skirtos lėšos. Jo tikslas – pagerinti kraštovaizdžio būklę, stiprinant ir palaikant kraštovaizdžio ekologinę pusiausvyrą ir didinant kraštovaizdžio vizualinį estetinį potencialą, todėl jį galima priskirti prie darnaus vystymosi, žalinimo, žaliosios infrastruktūros gerinimo, aplinkosaugos kategorijų. Projektas buvo pradėtas įgyvendinti 2018 m. rugsėjo 10 d., o numatoma pabaiga 2022 m. Per šį projektą numatyta sutvarkyti tris atvirai pažeistus karjerus bei sutvarkyti 7,9 ha gamtinio karkaso teritoriją Mituvos upės slėnyje Jurbarko mieste.

Neskaitant aukščiau išvardintų projektų, Jurbarko r. sav. šiais metais dar yra vykdomas projektas pavadinimu Užterštos naftos produktais teritorijos Jurbarko r. sav., Girdžių sen., Būtrimų k. sutvarkymas, kurio pabaiga numatoma 2022 m. birželio 30 d.. Jam įgyvendint skirta 35 tūkst. eur. su tikslu sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir žmonių sveikatai bei užtikrinti gerą dirvožemio ir gruntinio vandens cheminę būklę. Taip pat pasak respondento 2021 – 2023



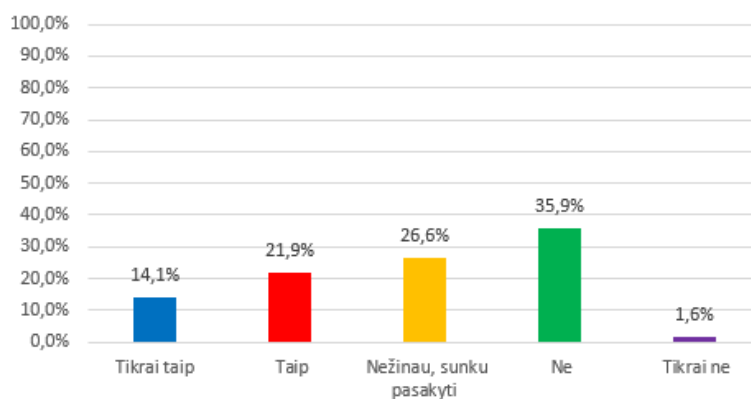
metais įgyvendinamas projektas „Funkcinės zonos Tauragė+ plėtros strategijos pirmaeilį veiksmų įgyvendinimas“, kuris yra labai reikšmingas Jurbarko rajono plėtrai, nes pagal jį planuojama pastatyti Jurbarko autobusų stotį, Jurbarko „Ažuoliuko“ mokyklos baseiną, rekonstruoti Pramonės rajono inžinerinius tinklus, įsigyti 3 elektra varomus autobusus ir organizuoti regioninę viešojo transporto sistemą už beveik 6 mln. Eur., todėl jį galėtumėme taip pat priskirti prie darnaus vystymosi.

Apibendrinant, galima teigti, kad Jurbarko r. sav. nuo 2016 m. iki 2023 m. buvo suplanuota ir įvykdyta gana daug projektų, susijusių su ekosisteminėmis paslaugomis, prie kurių įgyvendinimo prisidėjo ES. Dauguma projektų buvo orientuoti į aprūpinimo ir kultūrinių paslaugų vystymą, todėl ateityje reikėtų daugiau lėšų skirti likusioms ekosisteminėms paslaugoms palaikyti ir atkurti.

### Anketinės apklausos analizė

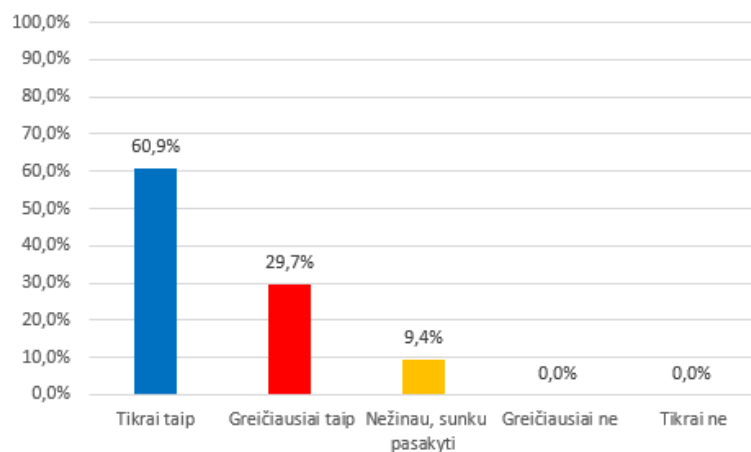
Išanalizavus pirmąją empirinio tyrimo dalį, galima pereiti prie Jurbarko r. sav. gyventojų atsakymų į anketinės apklausos klausimus.

Respondentų pasiskirstymas buvo gana proporcingas. Apklausoje dalyvavo 56,3 proc. moterų, 42,2 proc. vyrų, o likę 1,6 proc. respondentų nenorėjo atskleisti savo lyties. Daugiau kaip pusę apklaustųjų buvo nuo 18 m. iki 29 m. (53,1 proc.), nemažą dalį sudarė respondentai nuo 40 m. iki 49 m. (15,6 proc.), o mažiausią dalį sudarė gyventojai nuo 50 m. iki 59 m. (7,8 proc.). Apklausoje dalyvavo po lygiai respondentų tiek su viduriniu išsilavinimu, tiek su aukštuoju (po 35,9 proc.), šiek tiek mažiau su profesiniu (17,2 proc.) ir su pagrindiniu (10,9 proc.). Daugumos respondentų pajamos per mėnesį siekia iki 450 eur. (37,5 proc.), po lygiai pasiskirstė respondentai, uždirbantys nuo 451 iki 700 eur. (28,1 proc.) ir nuo 701 iki 1200 eur. (28,1 proc.), o nedidelės dalies apklaustųjų pajamos yra 1200 ir daugiau eur.



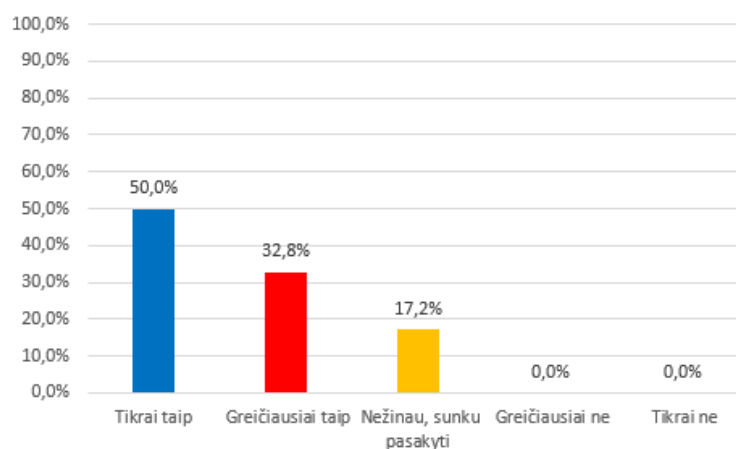
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinias apie ekosistemines paslaugas

Iš 1 pav. matyti, jog 36 proc. respondentų „Ekosisteminių paslaugų“ sąvoką buvo girdėję iki tyrimo, iš kurių 14,1 proc. atsakė „tikrai taip“, o 21,9 proc. „taip“. Tai rodo, kad virš trečdalis Jurbarko rajono savivaldybės gyventojų domisi gamtos gerove. Tačiau didesnę dalį apklaustųjų (37,5 proc.) nebuvo girdėję šios sąvokos, atitinkamai 35,9 proc. atsakė „ne“, o 1,6 proc. pasirinko „tikrai ne“ atsakymą. Maždaug ketvirtadalis respondentų (26,6 proc.) nebuvo tikri ar girdėjo šią sąvoką ar ne.



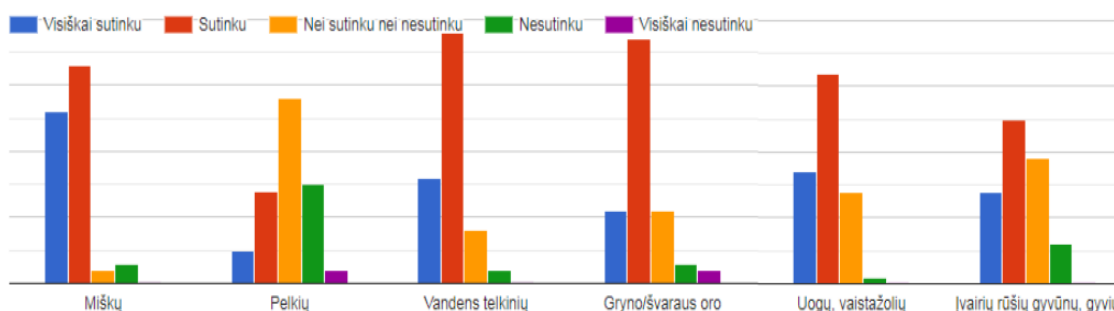
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į ekosistemines paslaugas

Beveik visi respondentai (90,6 proc.) vieningai mano, jog ekosisteminės paslaugos yra svarbios visuomenei ir turėtų būti tausojamos, iš kurių atsakė 60,9 proc. „tikrai taip“ ir 29,7 proc. „greičiausiai taip“ (žr. 2 pav.). Iš to daroma prielaida, kad Jurbarko rajono savivaldybės gyventojai yra sąmoningi ir supranta ekosisteminių paslaugų svarbą ir naudą. Tik 9,4 proc. apklaustųjų neturi nuomonės šiuo klausimu ir nei vienas gyventojas nepasirinko atsakymų „tikrai ne“ ir „greičiausiai ne“.



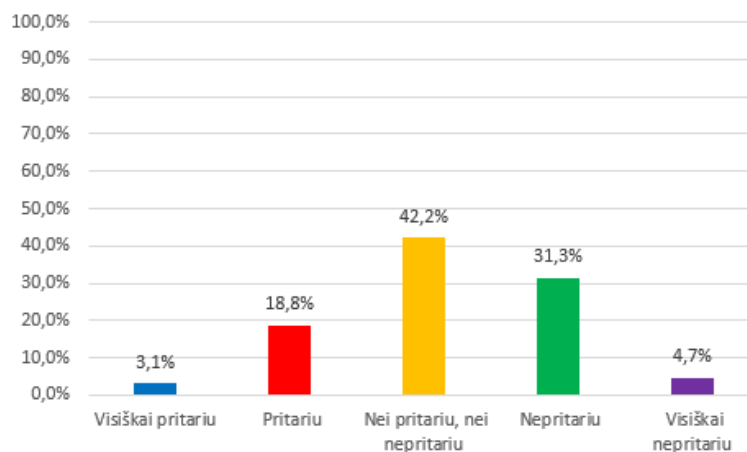
### 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę į ekosisteminių paslaugų poveikį ekonomikai

Remiantis 3 pav. matyti, kad 82,8 proc. apklaustųjų mano, jog ekosistemų nykimas galėtų turėti tiesioginį poveikį ekonomikai, atitinkamai 50 proc. atsakė „tikrai taip“ ir 32,8 proc. „greičiausiai taip“. Iš to galima daryti prielaidą, jog gyventojai taip pat yra sąmoningi šiuo klausimu ir supranta, kad nors ir netiesiogiai, tačiau ekosistemų nykimas gali padaryti poveikį ir jų asmeninei gerovei. 17,2 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu ir nėra tikri.



### 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į ekosisteminių paslaugų gausumą Jurbarko r. sav.

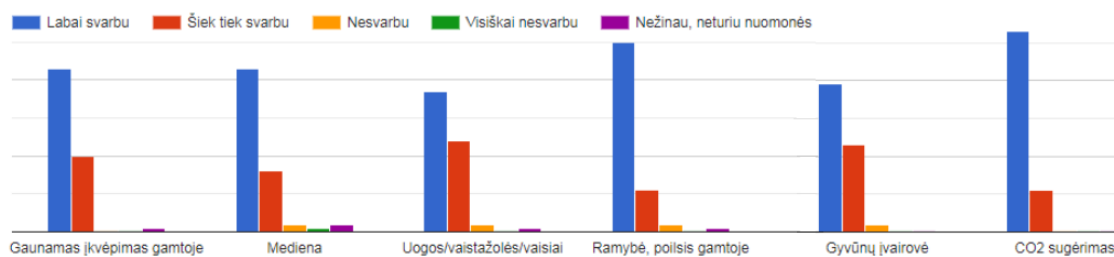
Iš 4 pav. matyti, jog dauguma apklaustųjų sutinka, jog Jurbarko r. sav. yra gausu gamtinių išteklių: miškų (92,2 proc., iš kurių 40,6 proc. visiškai sutinka, o 51,6 proc. sutinka), vandens telkinių (84,4 proc., iš kurių 25 proc. visiškai sutinka, o 59,4 proc. sutinka), gryno švaraus oro (75 proc., iš kurių 17,2 proc. visiškai sutinka, o 57,8 proc. sutinka) bei uogų ir vaistažolių (76,6 proc., iš kurių 26,6 proc. visiškai sutinka, o 50 proc. sutinka). Tačiau gana daug apklaustųjų nebuvo įsitikinę ar Jurbarko r. sav. yra gausu pelkių (43,8 proc. pasirinko atsakymą „nei sutinku nei nesutinku“) ir įvairių rūšių gyvūnų (28,7 proc. pasirinko atsakymą „nei sutinku nei nesutinku“).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę į ekosisteminių paslaugų saugumą Jurbarko r. sav.

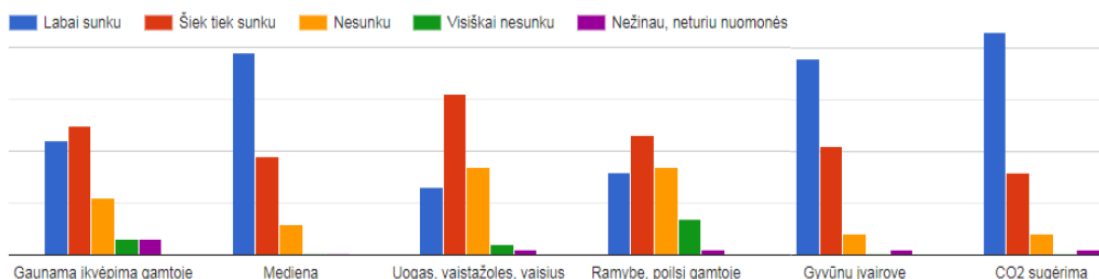
5 pav. pavaizduota diagrama, parodo, jog didžioji dalis respondentų (42,2 proc.) neturi nuomonės ir nežino ar ekosisteminės paslaugos yra saugojamos ar ne Jurbarko r. sav. Iš to galima daryti prielaidą, kad rajone trūksta informacinės sklaidos apie vykdomus projektus, susijusius su ekosisteminėmis paslaugomis. Daugiau kaip trečdalis (36 proc., iš kurių 31,3 proc. pasirinko „nepritariu“, o 4,7 proc. „visiškai nepritariu“) respondentų nepitaria teiginiui, kad jos saugomos. Beveik ketvirtadalis (21,9 proc., iš kurių 18,8 proc. pasirinko „pritariu“, o 3,1 proc. „visiškai pritariu“) apklaustųjų sutinka, kad jos yra saugomos pakankamai.

6. Kurios iš šių ekosisteminių paslaugų Jums atrodo svarbios?



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į ekosisteminių paslaugų svarbą

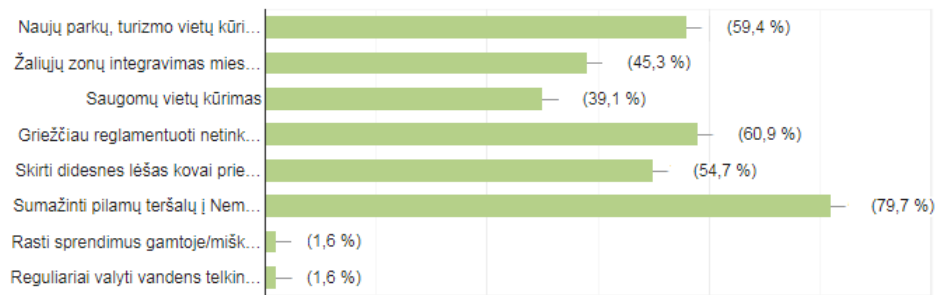
6 pav. reprezentuoja apklaustųjų požiūrį į ekosisteminių paslaugų svarbą gyventojams, visuomenei. Iš atsakymų pasiskirstymo matyti, kad didžiajai daliai respondentų yra svarbu tiek buvimas gamtoje (98,5 proc.), tiek mediena (92,2 proc.), tiek uogos/vaistažolės (95,3 proc.), tiek poilsis gamtoje (95,3 proc.), tiek gyvūnų įvairovė (96,8 proc.), tiek ir anglies dvideginio absorbavimas (100 proc.). Iš diagramos matyti, kad respondentams svarbiausias yra poilsis gamtoje ir CO<sub>2</sub> absorbavimas.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ekosisteminių paslaugų atkūrimo sunkumą

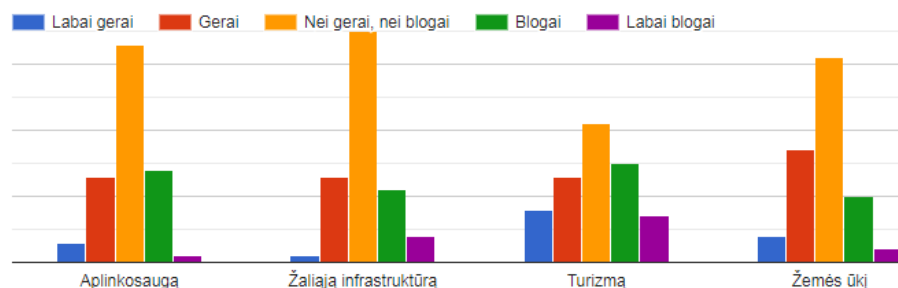
7 klausimas buvo skirtas sužinoti kaip gyventojai vertina vienos ar kitos ekosisteminės paslaugos atkūrimo sunkumą. Iš 1.7 pav. galima matyti, kad dauguma respondentų (73,5 proc.) mano, jog gaunamą įkvėpimą gamtoje sunku atkurti, tačiau mažiau nei trečdalis (21,9 proc.) galvoja kitaip – kad jas atkurti nesunku. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų mano, kad sunku atkurti medieną (90,6 proc.), vaistažoles (68,7 proc.), ramybę gamtoje (60,9 proc.) gyvūnų įvairovę

(92,2 proc.) bei CO<sub>2</sub> sugėrimą (92,2 proc.). Tačiau buvo ir dalis respondentų, nesutinkančių su teiginiais. Apskritai matoma tendencija, kad dauguma rajono gyventojų pritaria, jog visas ekosistemines paslaugas sunku atkurti ir atstatyti.



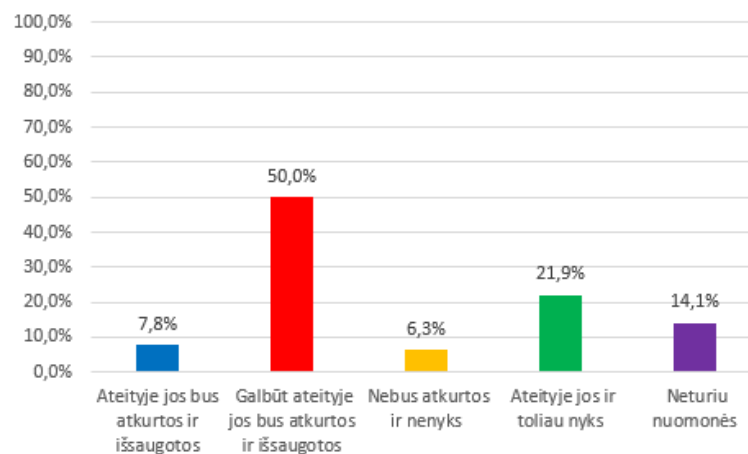
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal siūlomas priemones išsaugoti ekosistemines paslaugas

8 pav. parodo, kad didžioji dalis (79,7 proc.) respondentų mano, jog geriausias būdas atkurti ir išsaugoti ekosistemines paslaugas yra sumažinti pilamų teršalų į Nemuną kiekį. Taip pat nemažai apklaustųjų mano, jog reikėtų griežčiau reglamentuoti netinkamą žaliavų kūrenimą kietojo kuro katiluose (60,9 proc.), kurti naujas parkų, turizmo vietas (59,4 proc.), skirti didesnes lėšas kovai prieš brakonieriavimą (54,7 proc.). Mažiau nei pusę respondentų nuomone, turėtų būti daugiau integruojama žaliųjų zonų miesto centre (45,3 proc.) ir daugiau kuriamų saugomų vietų (39,1 proc.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Jurbarko r. sav. požiūrio vertinimą į ekosistemines paslaugas

Analizuojant gyventojų požiūrį į savivaldybės veiklą gerinant ekosistemines paslaugas, išryškėja tendencija, kad dauguma apklaustųjų vertina „nei gerai, nei blogai“ savivaldybės požiūrį į aplinkosaugą (51,6 proc.), žaliają infrastruktūrą (54,7 proc.), turizmą (32,8 proc.) bei žemės ūkį (48,4 proc.) (žr. 9 pav.). Taip pat nemažai respondentų pesimistiškai vertino savivaldybės požiūrį į aplinkosaugą (23,5 proc.), žaliają infrastruktūrą (23,5 proc.), turizmą (33,7 proc.) ir žemės ūkį (18,7 proc.). Tačiau maždaug tokia pati dalis respondentų pozityviau vertina aplinkosaugą (25 proc.), žaliają infrastruktūrą (21,9 proc.), turizmą (32,8 proc.), žemės ūkį (32,9 proc.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ekosisteminių paslaugų vertinimą ateityje

Pereinant prie paskutiniojo klausimo (žr. 10 pav.), matyti, kad dauguma (58,6 proc.) apklaustųjų yra pozityvesni ir mano, jog ekosisteminės paslaugos ateityje gali būti atkurtos ir išsaugotos, atitinkamai pasirinkę variantus „ateityje jos bus atkurtos ir išsaugotos“ 7,8 proc. ir „galbūt ateityje jos bus atkurtos ir išsaugotos“ 50 proc. Virš penktadalio (21,9 proc.) respondentų yra šiek tiek pesimistiškesni ir mano, kad jos ir toliau nyks. Na ir dalis gyventojų neturi nuomonės šituo klausimu (14,1 proc.), o kita dalis mano, kad ateityje jos nyks, bet ir nebus atkuriamos (6,3 proc.). Galima teigti, kad dauguma gyventojų pozityviai vertina ekosisteminės paslaugas, o tai duoda vilties sustabdyti ekosisteminių paslaugų nykimą.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad dauguma Jurbarko r. sav. gyventojų turi bendrą suvokimą, jog ekosisteminės paslaugas reikia saugoti, tausoti, nes kitu atveju jų nykimas neigiamai paveiktų ekonomiką, aplinką, visuomenės gyvenimą ir padarytų kitos žalos. Nustatyta, kad gyventojų nuomone, Jurbarko r. sav. daugiausiai yra aprūpinimo paslaugų (medienos, vandens telkinių, uogų bei vaistažolių), taip pat yra reguliavimo paslaugų (gryno/švaraus oro) ir kiek mažiau palaikymo paslaugų (pelkių, įvairių rūšių gyvūnų), apklaustųjų požiūriu, šios paslaugos galėtų būti saugomos labiau. Gyventojai sutiko su teiginiu, kad kiekviena ekosisteminė paslauga svarbi, nes jos išnykimas būtų katastrofiškas ekosistemai ir sugriautų visą cikliškumą. Anot respondentų, sunkiausiai atkurti medieną, gyvūnų įvairovę bei CO<sub>2</sub> absorbuojimą. Iš tiesų, kiekviena ekosisteminė paslauga yra sunkiai atkuriamas, kadangi turėtų būti kuriama palanki jai aplinka, tačiau tai pareikalautų daug išteklių. Tokia ekosisteminė paslauga kaip „gaunamas įkvėpimas gamtoje“ kartais išvis negali būti atkuriamas, jeigu gamtoje yra sunaikinamas koks nors žmogui svarbią reikšmę turintis simbolis. Apklaustųjų požiūriu, didžiausią naudą ekosisteminiams paslaugoms padarytų pilamų teršalų į Nemuną sumažinimas, kadangi jau keletą metų Nemuno užterštumas yra padidėjęs, tačiau tai nepadarytų žymaus pokyčio, kadangi tarša atkeliauja ir iš aplinkinių didesnių rajonų. Kitas apklaustųjų palaikytas variantas buvo – griežčiau reglamentuoti netinkamą žaliavų kūrenimą kietojo kuro katiluose. Šis sprendimas atneštų didelę naudą, kadangi Jurbarko r. savivaldybės gyventojai kiekvienų metų žiemą susiduria su padidėjusiu oro užterštumu. Trečioje vietoje, remiantis apklaustųjų nuomone, reikėtų sukurti naujų turizmo vietų, siekiant pajavairinti kultūrines paslaugas. Jurbarko r. sav. per 2016 m. iki 2022 m. laikotarpį yra investavusi daugiau kaip 3 mln. eur. į 5 turizmo, rekreacijos, žalinimo projektus, todėl galima teigti, kad šis pasiūlymas jau įgyvendinamas. Galiausiai, dauguma respondentų turi pozityvų požiūrį ekosisteminių paslaugų išsaugojimą ir mano, kad ateityje gali būti sustabdytas jų nykimas.

### Išvados

1. Ekosisteminės paslaugos – gamtos teikiama nauda. Jų gerovė yra būtina visuomenės vystymuisi. Lietuvoje teisinė bazė, studijos, tyrimai yra palaipsniui formuojami. Nustatyta, kad ekosisteminės paslaugos skirstomos į keturias kategorijas: aprūpinimo, reguliavimo, palaikymo ir kultūrinės. Jos taip pat vertinamos keliais skirtingais būdais: biofiziniu, socialiniu ir ekonominiu. Išskirta ekosisteminių paslaugų studijų, kurios atliktos Europoje, Lietuvoje svarba, tikslai, rezultatai.

2. Jurbarko r. sav. nuo 2016 m. iki 2023 m. yra vykdoma 14 projektų orientuotų į turizmą, aplinkosaugą, darnų vystymąsi, kurių vertė siekia beveik 10 mln., tačiau ateityje reikėtų daugiau investuoti į reguliavimo ir palaikymo paslaugų projektus. Jurbarko r. sav. gausu miškų, vandens telkinių, švaraus oro, uogų, įvairių rūšių gyvūnų ir jos turėtų būti saugomos. Anot respondentų, labiausiai prie ekosisteminių paslaugų atkūrimo prisidėtų pilamų teršalų į Nemuną kiekio sumažinimas, griežtesnis kietojo kuro katiluose deginamų žaliavų reglamentavimas ir naujų turizmo vietų kūrimas. Dauguma apklaustųjų mano, kad ekosisteminės paslaugos bus atkuriamos ateityje.

### Literatūra

1. European Commission. (2013). *The Economic benefits of the Natura 2000 Network*. [https://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/financing/docs/ENV-12-018\\_LR\\_Final1.pdf](https://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/financing/docs/ENV-12-018_LR_Final1.pdf)
2. European Commission (2019). *Attitudes of Europeans towards Biodiversity - Factsheets Lithuania*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2194>
3. Europos aplinkos agentūra (2020). *Biologinė įvairovė. Ekosistemos*. <https://www.eea.europa.eu/lt/themes/biodiversity/intro>
4. EUROPOS KOMISIJA (2020). *2030 m. ES biologinės įvairovės strategija*. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0014.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF)
5. Global Footprint Network (2022). *Ecological Footprint*. <https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint/>
6. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2021). *Bendra informacija apie ekosisteminės paslaugas*. <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/gamtos-apsauga/ekosisteminės-paslaugos/bendra-informacija-apie-ekosisteminės-paslaugas>
7. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2022). *Nacionalinis ekosisteminių paslaugų vertinimas ir vertinimo integravimas į sprendimų priėmimą*. <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/gamtos-apsauga/ekosisteminės-paslaugos/nacionalinis-ekosisteminiu-paslaugu-vertinimas-ir-vertinimo-integravimas-i-sprendimu-priemima>
8. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2022). *ES Biologinės įvairovės strategija iki 2030 m.* <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/gamtos-apsauga/biologines-ivairoves-apsauga-1/biologine-ivairove-po-2020-m/es-biologines-ivairoves-strategija-iki-2030-m>
9. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (2022). *Aplinkos ministerijos vykdomas Ekosisteminių paslaugų vertinimo integravimo į sprendimų priėmimo procesus viešojo administravimo ir ūkio sektoriuose projektas*. <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/gamtos-apsauga/ekosisteminės-paslaugos/aplinkos-ministerijos-vykdomas-ekosisteminiu-paslaugu-vertinimo-integravimo-i-sprendimu-priemimo-procesus-viesojo-administravimo-ir-ukio-sektoriuose-projektas>
10. Life viva grass (2021). *Ekosisteminių paslaugų vertinimas*. <https://vivagrass.eu/lt/ecosystem-services/valuation-of-ecosystem-services/>

11. Millennium Ecosystem Assessment (2005). *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>
12. Swiss Re Institute (2021). *World economy set to lose up to 18% GDP from climate change if no action taken, reveals Swiss Re Institute's stress-test analysis*. <https://www.swissre.com/media/news-releases/nr-20210422-economics-of-climate-change-risks.html>

#### **EVALUATION OF ECOSYSTEM SERVICES VALUE AND ITS IMPLICATIONS FOR POLICY MAKING IN LITHUANIA – A CASE STUDY OF JURBARKAS DISTRICT MUNICIPALITY**

The aim of the work was to evaluate the provided ecosystem services, their condition and tendencies of these services in Jurbarkas district municipality. The findings of this study revealed that the legal framework, studies, and research in Lithuania are gradually forming around ecosystem services. Furthermore, 10 projects were completed in the Jurbarkas district municipality from 2016 to 2023, and four projects are currently in progress and will be completed in 2023. Finally, the study's findings revealed that reducing pollutants in the Nemunas, stricter regulation of raw materials burned in solid fuel boilers, and the creation of new tourist areas would all help to restore ecosystem services.

Keywords: ecosystems services, ecosystems services evaluation.

# UAB „TAURAS LT“ VIDINĖ KOMUNIKACIJA DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU

*Mantas Smolskis (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Komunikacijos procesai verslo įmonių vadyboje svarbūs įvairiose organizacijos veiklos srityse ir personalo valdyme. Jie padeda išsiskirti konkurencinėje aplinkoje, kurti patrauklaus darbdavio, partnerio, paslaugos ar produkto kūrėjo arba platintojo įvaizdį. Sukūrus gerai veikiančią vidinės komunikacijos procesų vadybą lengviau ne tik organizuoti ir administruoti įmonės veiklą, bet ir perteikti personalui organizacijos kultūrą, vertybes, tikslus. Taip pat svarbus ne tik komunikacijos procesų valdymas, bet ir visų darbuotojų į jį įsitraukimas, nes kiekvienas darbuotojas prisideda prie įmonės įvaizdžio stiprinimo.

Straipsnyje analizuojama, ar UAB „Tauras LT“ skiria pakankamą dėmesį vidinei komunikacijai darbuotojų požiūriu, tirtas vadovų požiūris į šią sritį. Gavus tyrimo rezultatus įvertinta ir apibendrinta vidinės komunikacijos įmonėje būklė. Tai leido išvelgti galimas problemas tolesniame vidinės komunikacijos organizacijos organizavime ir pateikti šio proceso tobulino būdai. Tyrime taikytas kiekybinės darbuotojų apklausos ir įmonės vadovo interviu metodus.

Raktiniai žodžiai: vidinė komunikacija, personalo vadyba, įvaizdis.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Vidinė komunikacija šiuolaikinėje organizacijų vadyboje vaidina svarbų vaidmenį. Komunikuojant keičiamasi informacija tarp darbuotojų, vadovų. Įmonių tikslas yra sėkmingas veiklos vykdymas, todėl vidinė komunikacija turi būti kiek įmanoma kokybiškesnė ir aiškesnė, nes tada lengviau įgyvendinti iškeltus vadybos uždavinius, įveikti iššūkius, užtikrinti darbuotojų lojalumą, gerinti organizacijos įvaizdį. Visa tai savo ruožtu leidžia įgyvendinti geresnius veiklos rezultatus, kurti patrauklaus darbdavio įvaizdį. Be kokybiškos įmonės vidinės komunikacijos nebus darbuotojų pasitenkinimo ir vyks didesnė darbuotojų kaita, kuri įmonei atsieina didesniais kaštais, kurie skiriami naujų darbuotojų mokymui ir įsitraukimui į darbą. Be kokybiškos įmonės išorinės komunikacijos nebus sėkmingai didinami įmonės pardavimai, žinomumas ir prieinamumas klientams, o tuo pačiu ir sėkminga išorinė komunikacija skatina didesnius įmonės pardavimus ir pelną.

**Straipsnio tikslas.** Ištyrus UAB „Tauras LT“ vidinę komunikaciją pateikti rekomendacijas ją tobulinti.

**Straipsnio problema.** UAB „Tauras LT“ turi nedidelį skaičių darbuotojų, bet kaip ir didesnėms organizacijoms, įmonei būtina užtikrinti sklandžią vidinę komunikaciją, todėl kyla klausimas ar šioje įmonėje tai pavyksta.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Apibrėžti vidinės komunikacijos sampratą teoriniu aspektu.
2. Ištirti UAB „Tauras LT“ vidinės komunikacijos apklausiant darbuotojus.
3. Pateikti rekomendacijas UAB „Tauras LT“ vidinės komunikacijos tobulinimui.

**Objektas** – įmonės UAB „Tauras LT“ vidinės komunikacijos situacija darbuotojų požiūriu.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, anketinė apklausa, kokybinis tyrimas – interviu.

## Organizacijų vidinės komunikacijos samprata

Kaip teigia Gudonienė (2007) – vidinė komunikacija organizacijoje tarnauja šioms kryptims: darbo procedūroms atlikti, taip pat informuotumui apie pačią organizaciją – motyvacijai, identitetui, lojalumui ir įvaizdžiui. Taip pat nustatant ar vidinė komunikacija yra efektyvi galima atlikti vidinį auditą – įvairias apklausas: darbuotojų, klientų, partnerių ar strateginių investuotojų. Ir atlikti analizę – pasitelkti visuomeninės žiniasklaidos priemones. Vidinė komunikacija egzistuoja įmonėse nuo pat jų gyvavimo istorijos pradžios, tačiau bėgant metams keitėsi ir pati vidinė komunikacija. Pagrindinius pasikeitimus organizacijų vidinėje komunikacijoje įvardijo Gudonienė (2007) (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Vidinės komunikacijos pokyčiai**

Pirmaisiai etapais	Šiuolaikinėje komunikacijoje
Informuoti darbuotojus	Keisti darbuotojų elgesį
Reakcija į pokyčius	Pokyčių skatinimas
Vienpusė be atgalinio ryšio	Dvipusė su atgaliniu ryšiu ir jo matavimu
Dėmesio centre rezultatai	Komunikacinio proceso tobulinimas
Pasitelkiama paskutiniu momentu	Strateginio valdymo elementas

Kaip teigia Staniulis (2019) – pagrindinis vidinės komunikacijos tikslas – efektyvus bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir jų grupių. Įdomi koreliacija, pasak tyrimų, 62 proc. apklaustųjų, kurie nesirūpina savo darbu, teigia, kad dėl to kalta prasta komunikacija. Taigi komunikacija siejasi ir su darbuotojų įsitraukimu, ir su motyvacija, ir su noru apskritai atlikti kokią nors užduotį.

Pasak Prinso (2019), nuosekli vidinės komunikacijos strategija yra ypač svarbi didelėms įmonėms, turinčioms šimtus ar tūkstančius darbuotojų. Tai padeda pasidalinti įmonės tikslais, lūkesčiais ir sėkme. Tai taip pat sudaro galimybę padidinti darbuotojų įsitraukimą.

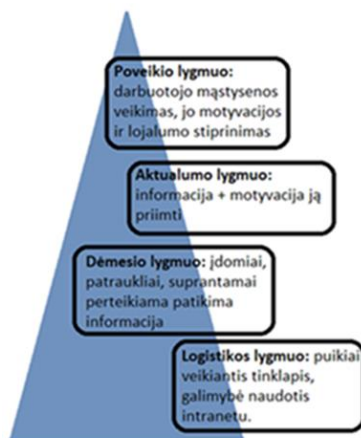
Stanišauskienės (2016) teigimu, vidinę komunikaciją galima palyginti su žmogaus organizmu ar kraujotakos sistema. Organizacija – tai gyvas organizmas, jos galva yra vadovybė, o rankos – darbuotojai, kurie bendrauja su klientais. Informacija būtina kaip deguonis. Jei kraujotaka sutrinka, organizmas (organizacija) nustoja funkcionuoti.

Simanauskaitė ir Valiulis (2015) teigia, kad efektyvią vidinę komunikaciją sudaro trys pagrindinės dedamosios (žr. 1.2 pav.). Kaip sako Simanauskaitė ir Valiulis (2015), yra kelios komunikacijos kryptys – iš „apačios į viršų“, „iš viršaus į apačią“ ir horizontalioji komunikacija. Komunikacija „iš apačios į viršų“ yra teigiamai susijusi su darbuotojų darbusavio pasitikėjimu, įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu organizacijoje; komunikacija „iš viršaus į apačią“ skatina kompetencijų dalijimąsi. Buckutė–Ambrazaitienė (2009) šias kryptis detalizuoja taip: vertikali komunikacija – tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių, kai informacija perduodama vadovų pavaldiniams, tai yra „žemyn“ einanti komunikacija, o informacija, perduodama pavaldinių vadovams – „aukštyn“ einanti komunikacija. Pasak tyrėjos, informacijos srautas iš viršaus į apačią prasideda nuo aukščiausiųjų hierarchijos lygių, po to keliauja žemyn per valdymo lygius, kol pasiekia paprastus darbuotojus. Pagrindinis tokios komunikacijos „žemyn“ tikslas – darbuotojams patarti, nurodyti, juos informuoti ir įvertinti bei pateikti organizacijos nariams reikiamų žinių apie organizacijos tikslus ir politiką.

Vidinė komunikacija pagal komunikacijos procese vartojamus ženklus dažnai skirstoma ir į verbalinę ir neverbalinę komunikaciją. Verbalinė komunikacija (lot. verbum – žodis) – tai bendravimas vartojant kalbos ženklus – žodžius. Verbalinė komunikacija dažniausiai vyksta bendraujant tiesiogiai, sakytine forma, tačiau jai priklauso ir rašytinė komunikacija (Dromantaitė, Raišienė, Račelytė, Jurčiukonytė ir Vyšniauskienė, 2012). Neverbalinės komunikacija apima informacijos perdavimą naudojantis neverbaliniais ženklais. Tai tokie ženklai kaip gestai, veiksmai, vaizdai, šviesa, žmogaus išvaizda, poza, balso tembras, veido išraiška, komunikacinės erdvės sutvarkymas, laiko paskirstymas, fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo. Neverbalinės komunikacijos funkcija – išreikšti emocijas ir jausmus, perduoti tarpasmenines nuostatas (simpatiją, dominavimą ir pan.), pristatyti asmenybę ir papildyti verbalinę komunikaciją (Dromantaitė, Raišienė, Račelytė, Jurčiukonytė ir Vyšniauskienė, 2012).

Taip pat tyrėjai pastebi ir vidinės komunikacijos trikdžius, kurie trukdo sklandžiai vadybai. Kaip teigia Gudonienė (2007), vidinės komunikacijos trikdžiai yra šie: amžius, lytis, galimybės, kultūra, religija, kanalo trikdžiai, organizacijos istorija, nepasitikėjimas vadovais, pasikartojimai, perteklius. Kaip įveikti pagrindinius komunikacijos trikdžius? Mokslininkė siūlo treniruoti komunikatorius, išmokyti informacijos gavėjus, neapsiriboti vienu komunikacijos kanalu, numatyti realų laiką atsakui (arba refleksijai), išmokyti darbuotojus naudotis elektroniniais intraneto komunikacijos būdais.

Sklandi vidinė komunikacija įmonėje lemia gerus santykius tarp darbuotojų ir vadovybės, užtikrina sklandų veiklų vykdymą, taip pat kuria darnius santykius, paremtus bendru įmonės gerovės tikslu. Tyrimai rodo, kad darbuotojai įdeda du kartus daugiau pastangų atlikdami savo darbą ir beveik keturis kartus dažniau teigiamai atsiliepia apie savo įmonę kitiems, kai jie yra patenkinti įmonėje ar organizacijoje vykstančiais vidinės komunikacijos procesais. Efektyvus informacijos valdymas lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir mažina jų kaitą (Simanauskaitė, Valiulis, 2015). Darbuotojų pasitenkinimas ir mažesnė kaita yra vienas iš svarbiausių įmonės veiklos aspektų, nes sutaupomi dideli kaštai naujų darbuotojų paieškai, atrankai, apmokymui ir t.t. Stanišauskienė (2016), pateikia veiksnus, kurie lemia organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą ir sudarė jų piramidės modelį (1 pav.).



1 pav. Vidinės komunikacijos efektyvumo lygmens piramidės modelis (Stanišauskienė, 2016)

Mokslininkė aiškina, kad piramidės modelis pradedamas nuo **logistikos lygmens**, kuris užtikrina, kad komunikacija darbuotojus pasiektu numatytu laiku, būtų sudarytos sąlygos naudotis internetu ir intranetu, telefonais ar kitomis komunikacijos priemonėmis. **Dėmesio lygmuo** reiškia, kad informacija turi būti pateikiama aiškiai, suprantamai. **Aktualumo lygmuo** paremtas darbuotoju motyvacija priimti informaciją, todėl informacijos suteikėjas turėtų atrinkti



aktualią darbuotojui informacija. Viršūnėje yra **poveikio lygmuo**, kuris reiškia, kad perduodant informaciją svarbu turėti įtakos darbuotojo mąstymui, jo nuomonei, sustiprinti motyvaciją dirbti ir lojalumą organizacijai.

Jurkevičienės (2016) nuomone, įmonės vidinės komunikacijos efektyvumą padidina tikslingas naujausių technologijų naudojimas. Pritaikant naujas technologijas, lengviau dalintis formalia ir neformalia organizacijos informacija, sumažėja informacijos perdavimui skiriamas laikas, padidėja darbų atlikimo efektyvumas, mažėja darbuotojų stresas. Gera darbo aplinka ir informacijos sklidimas padeda suartėti personalui, ko pasekmėje didėja darbuotojų lojalumas ir motyvacija.

### UAB „Taurus LT“ personalo analizė ir tyrimo metodika

UAB „Taurus LT“ įkūrimo data – 1944 m. Per ilgus metus keitėsi įmonės dydis, veikla, darbuotojų skaičius. Čia buvo vykdyta batų taisyklos veikla, vėliau gamyba. Kaip UAB „Taurus LT“ įmonė žinoma nuo 1993 m. iki dabar. Šiuo metu įmonė turi dvi fizines parduotuves ir prekiauja jau ne savo gamintais, o importuotais batais. Taip pat įmonė vykdo patalpų nuomos veiklą.

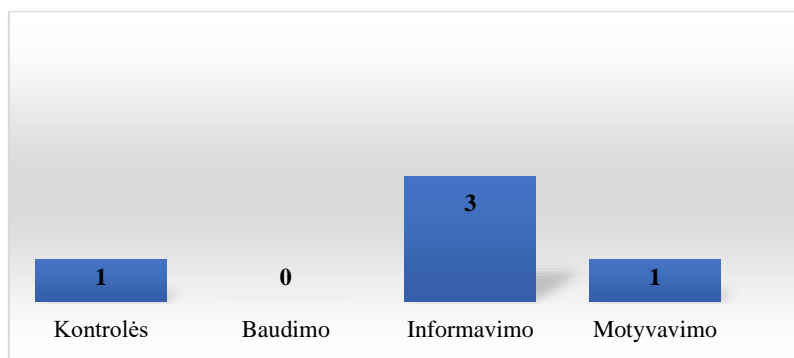
UAB „Taurus LT“ įmonė yra maža, joje dirba 7 žmonės – du iš jų vadovai ir penki darbuotojai. Visos penkios darbuotojos yra moterys – viena administratorė/buhalterė, trys parduotuvės darbuotojos (pardavėjos) ir viena valytoja aptarnaujanti dvių parduotuvių patalpas, bei nuomojamas patalpas pagal nuomininkų pageidavimą. Darbuotojos, dirbančios parduotuvėse, yra labai seniai dirbančios šioje įmonėje ir lojalios įmonėje, darbuotojų kaitos nėra. Antra vertus, nevadovaujančiame personale du darbuotojai yra 45-54 metų amžiaus, du 54-65 metų ir vienas – per 65 metų amžiaus. Taigi įmonės vadovams jau reikia galvoti apie tai, kad sulaukus pensijinio amžiaus dalis darbuotojų gali palikti įmonę ir jiems reikės pamainos. Todėl patrauklaus darbdavio įvaizdis turėtų būti stiprinimas iš anksto, nes tai nėra trumpas procesas.

Siekiant išanalizuoti vidinės komunikacijos situaciją įmonėje pasitelkti du tyrimo metodai – anketinė UAB „Taurus LT“ darbuotojų apklausa bei interviu su įmonės vadove. Tyrimas buvo atliktas 2022 m. vasario mėn. Į anketinius klausimus atsakė 5 darbuotojai, t.y. visi nevadovaujančio personalo nariai, taigi apklausos imtis yra be paklaidų ir apima visus populiacijos respondentus.

### UAB „Taurus LT“ vidinės komunikacijos tyrimo rezultatai

Anketinėje darbuotojų apklausoje pirmiausiai ištirtas darbuotojų stažas įmonėje. Išsiaiškinta, kad didžiausia įmonės darbuotojų dalis, 4 iš 5 apklaustų UAB „Taurus LT“ dirba jau daugiau nei 10 metų. Tai rodo, kad UAB „Taurus LT“ yra orientuota į ilgamečius santykius su savo darbuotojais.

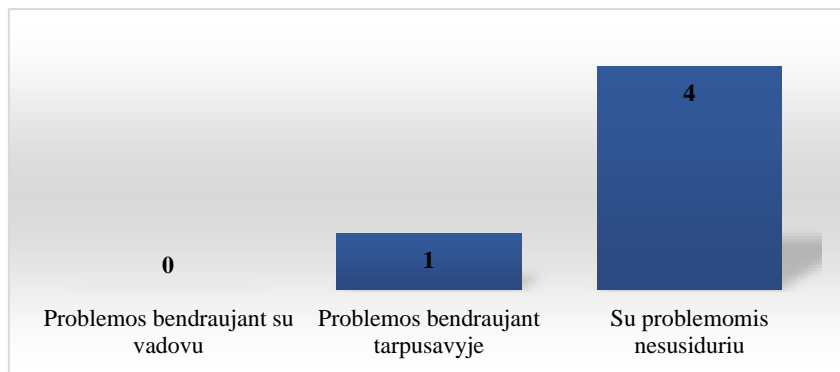
Pirmasis klausimas, siekiant išsiaiškinti įmonės vidinės komunikacijos ypatumus buvo: „Ar esate patenkinti įmonės vidine komunikacija?“. Visos penkios darbuotojos atsakė į šį klausimą teigiamai, kas rodo, kad darbuotojams esama situacija yra tinkama. Siekiant nustatyti, kaip darbuotojai suvokia komunikacijos paskirtį savo įmonėje buvo klausama, kokį vaidmenį ji atlieka įmonėje. 2 pav. matome gautus rezultatus.



2 pav. Darbuotojų nuomonė, kokį vaidmenį įmonėje atlieka vidinė komunikacija

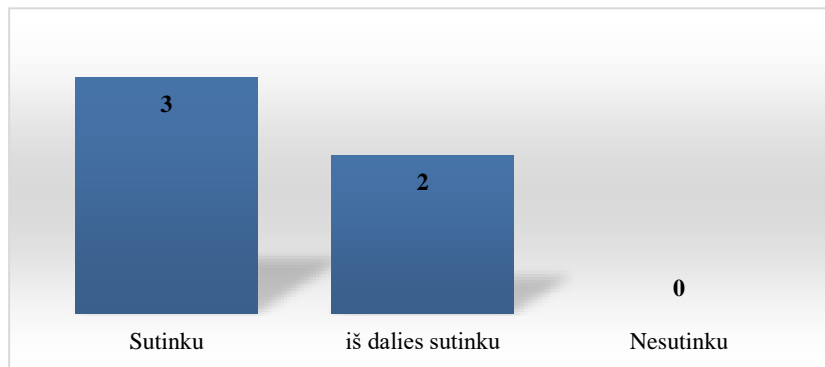
Dauguma vidinę komunikaciją supranta kaip informacijos mainus, bet vienas jų tai supranta kaip galimybę kaip vadovams kontroliuoti darbuotojus ir taip pat vienas kaip motyvavimo galimybę. Įmonės vadovė interviu metu minėjo, kad pagrindinis komunikacijos būdas tarp darbuotojų tarpusavyje ir tarp vadovų bei darbuotojų yra žodinis.

Tiriant vidinės komunikacijos situaciją svarbu išsiaiškinti, kokios kyla problemos. Beveik vienbalsiai buvo atsakyta, kad su problemomis darbuotojos apskritai nesusiduria, tačiau vienas jų paminėjo, kad yra nesklandumų bendraujant su kolegomis.



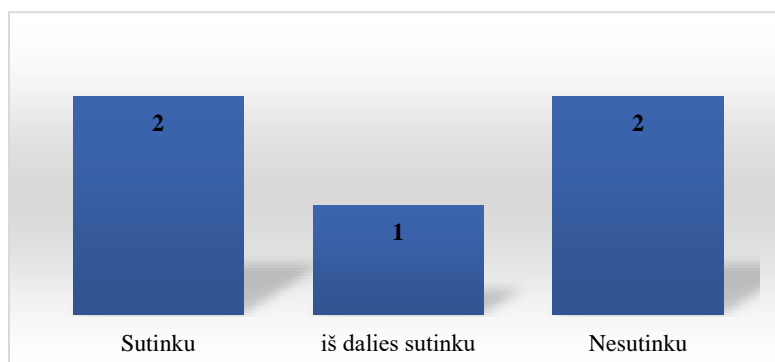
**3 pav. Darbuotojų įvardytos komunikacijos problemos**

Vidinės komunikacijos ir personalo valdymo vadyboje svarbus vadovo vaidmuo ir tai, kaip santyki su juo vertina darbuotojai. Nuo to priklauso, kaip įgyvendinami vadybiniai sprendimai. UAB „Taurus LT“ darbuotojai paklausti apie komunikaciją su vadovais, problemų neįvardijo. Jų teigimu, komunikacija vyksta skandžiai, tačiau dalis darbuotojų, du iš penkių teigė, kad tik iš dalies sutinkantis, jog sulaukia atgalinio ryšio, t.y. jie ne visada gauna išsamią informaciją atsakant į jiems rūpimus klausimus. Vienas darbuotojas manė, kad vadovai neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir pasiūlymus. Atsižvelgiant, kad įmonės personalo dydis yra tik penki darbuotojai, tai nėra mažas procentas. Vadovė interviu metu paklausta, ar atsižvelgia į darbuotojų nuomonę atsakė, kad ji stengiasi tai daryti ir kartu pripažįsta, kad tai nėra paprasta. Ji taip pat minėjo, kad jai reikėtų tobulinti komunikacijos įgūdžius.



**4 pav. Įmonės darbuotojų vertinimas, ar vadovas suteikia atgalinį ryšį**

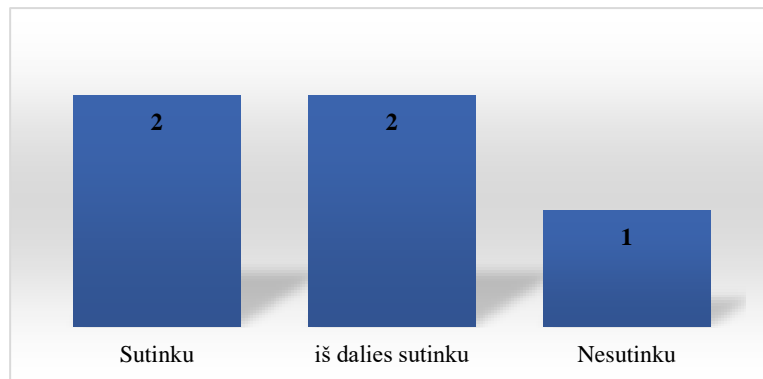
Vidinės komunikacijos procese didelis vaidmuo tenka organizacijos kultūrai, vidiniam klimatui. Tai lemia darbuotojų tarpusavio komunikacijos kokybę, motyvaciją ir lojalumą darbovietai. Taip pat komandinės dvasios stiprinimui ir geram psichologiniam klimatui palaikyti didelę reikšmę šiuolaikinėje personalo vadyboje turi ne tik darbuotojų tarpusavio santykiai darbo vietoje, bet ir už jos ribų.



**5 pav. Darbuotojų vertinimas, ar jie bendrauja tarpusavyje ne darbo metu**

Taip pat svarbūs organizacijos kultūrai yra tradicijos ir ritualai – gimtadieniai, kitos šventės, tam tikri proginiai paminėjimai ir pan. UAB „Taurus LT“ šiuo klausimu nebuvo vieninga ir kai kada prieštaringa. Pavyzdžiui, dėl vidinių švenčių jų nuomonės pasiskirstė tolygiai tarp „sutinku“ (2 asmenys) ir iš „dalis sutinku“ (2 asmenys), o vienas jų atsakė nesutinkantis. Ne vienodai atsakoma ir į klausimus apie bendravimą ne darbo metu (du sakė bendraujantys, bet tiek pat

tai neigė, o vienas sutiko su teiginiu iš dalies). Vadovė savo ruožtu teigė, kad visada pamini darbuotojų jubiliejus, juos sveikindama asmeniškai ir pamini įmonės veiklos jubiliejus.



6 pav. Darbuotojų atsakymai apie tai, ar įmonėje yra neformalių renginių

Įmonės vadovė interviu metu minėjo, kad parduotuvių darbuotojos yra skatinamos mėnesiniais priedais, pasiekus tam tikrą pardavimų/apyvartos kiekį. Taip pat kartą per metus – Kalėdų proga – darbuotojus skatiname metinėmis premijomis, kurios būna skiriamos pagal pasiektus rezultatus ne tik pardavėjoms, bet ir įmonės valytojai, bei administratorėi.

### Rekomendacijos

Atlikus tyrimą galima teigti, kad nors bendrai vidinės komunikacijos būklė teik darbuotojų, tiek vadovų vertinimu įmonėje nėra bloga, tačiau galima patiekti nemažai kryptių šio proceso tobulinimui.

Atsižvelgiant, kad kai kurie kolektyvo nariai pasigenda atgalinio ryšio reikia juos įtraukti į priimamus įmonėje sprendimus, periodiškai rengiant susirinkimus. Jų metu būtų aptariamai kito laikotarpio keliami tikslai, taip pat atlikti darbai, pasiekti ar nepasiekti tikslai bei priemonės jiems pasiekti.

Stengtis darbuotojams teikti kuo didesnę ir greitesnę atgalinį ryšį – jei darbuotojas atliko jam patikėtus darbus greičiau ar geriau nei buvo tikėtasi, jis visuomet turi sulaukti vadovybės dėmesio, paskatinimo ir palaikymo.

Stengtis nuo žodinių nurodymų ir įsakymų perdavimo pereiti prie rašytinio. Nesvarbu, kad įmonė yra nedidelė ir daug patogiau vidinę komunikaciją vykdyti žodiniu būdu, bet vidinę komunikaciją perkėlus į oficialią erdvę kyla mažiau nesupratimų dėl neteisingai suprastų nurodymų ar užduoties, darbuotojai oficialiai įpareigojami.

Gerinti bendram psichologiniam klimatui ir stiprinti komandinę dvasią įmonė turėtų skirti lėšų vadovų ir personalo mokymams komunikacijos srityje. Jų metu vadovai sužinotų pagrindinius komandos formavimo ir stiprinimo metodus. Tai padėtų kurti savo organizacijos kultūrą, tradicijas, gerinti darbdavio įvaizdį.

### Išvados

1. Organizacijų komunikacijos ir vadybos tyrėjai akcentuoja, kad vidinė komunikacija yra labai svarbi siekiant kuo didesnio įmonės darbuotojų pasitenkinimo (tokiu būdu mažinama darbuotojų kaita ir mažinamos iš to patiriamos sąnaudos). Taip pat svarbu užtikrinti jos sklandų funkcionavimą ją perduodant, kuriant aktualų ir įtraukiantį darbuotojus turinį. Tai padeda perduoti organizacijų vertybes, tikslus.

2. UAB „Tauras LT“ vidinė komunikacija yra geros būklės. Tačiau kai kurie darbuotojai pasigenda geresnio vadovų grįžtamojo ryšio, sklandesnio tarpusavio bendravimo darbo metu. Įmonėje nesuformuotos visiems aiškios tradicijos (ritualai, šventės, bendravimas už darbovietės ribų).

3. Ištyrus darbuotojų vertinimus ir apklausus įmonės vadovę teiktini siūlymai rengti periodinius susirinkimus, kad darbuotojai geriau įsitrauktų į įmonės reikalus, skirti lėšų mokymams, kurie padėtų gerinti vidinę komunikaciją ir formuoti organizacijos kultūrą, kas gerintų bendrą vidinį klimatą, labiau motyvuotų darbuotojus vykdyti savo pareigas ir palaikytų lojalumą įmonei.

### Literatūra

1. Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Gudonienė, V. (2007). *Organizacijos vidinė komunikacija*.
3. Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: Vadovėlis*. Vilnius: Technika.
4. Buckutė – Ambrazaitienė, D. (2009). Komunikacijos efektyvumo tobulinimas mokykloje.
5. Prins, N. (2019). *The Definitive Guide to Creating an Internal Communication Strategy*.
6. Simanauskaitė, G., Valiulis, P. (2015). *Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje*.
7. Stanišauskienė, V. (2016). *Dalykinė komunikacija: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

## **INTERNAL COMMUNICATION OF TAURAS LT FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES**

Communication processes in business management are important in various areas of an organization's operations and personnel management. They help to stand out in a competitive environment, to create the image of an attractive employer, partner, service or product developer or distributor. Creating a well-functioning management of internal communication processes makes it easier not only to organize and administer the company's activities, but also to convey to the staff the organization's culture, values and goals. Not only the management of communication processes is also important, but also the involvement of all employees in it, as each employee contributes to strengthening the image of the company.

The article analyzes whether UAB Taurus LT pays sufficient attention to internal communication from the point of view of employees, and examines the attitude of managers in this area. After receiving the results of the research, the condition of internal communication in the company was assessed and summarized. This allowed us to see possible problems in the further organization of the internal communication organization and provided ways to improve this process. The study used a method of quantitative employee survey and company manager interview.

Keywords: internal communication, personnel management, image.

# AB „UTENOS TRIKOTAŽAS“ KOMUNIKACIJOS ATVEJIS IR VARTOTOJŲ GRĮŽTAMASIS RYŠYS

*Lina Kasnauskaitė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiuolaikinėje, rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančioje aplinkoje, organizacijos siekdamos išlikti privalo komunikuoti, todėl komunikacija, tampa vienu svarbiausių vadybos veiksmų. Komunikacijos vadyboje svarbus turinys ir kanalai, per kuriuos jis yra skleidžiamas. AB „Utenos trikotažas“ dirba sudėtingoje konkurencinėje aplinkoje, nes drabužių rinkoje yra didelė konkurencija – Lietuvos rinkoje prekiaujama įvairiausių prekės ženklų apranga. Dėl to įmonei reikia ieškoti būdų kaip užtikrinti ne tik produkcijos kokybę, bet ir informacijos sklaidą apie ją. Taip pat tinkama komunikacija leidžia išlaikyti klientų lojalumą. Tyrime iširta UAB „Utenos trikotažas“ komunikacija socialiniuose tinkluose, žiniasklaidoje, taip pat apklausti klientai, kurie vertino šios komunikacijos efektyvumą ir įtraukiamumą bei pasiūlytos tobulinimo galimybes.

Raktiniai žodžiai: komunikacija, tikslinės auditorijos.

## Įvadas

Šiuolaikinėje, rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančioje aplinkoje, organizacijos siekdamos išlikti privalo komunikuoti, todėl vidinė ir išorinė komunikacija, tampa vienu svarbiausių veiksmų. Šių laikų pasaulyje organizacijos neegzistuoja be žmonių, o santykiai tarp žmonių negali egzistuoti be bendravimo (Tankosic, Ivetic, Mikelic, 2017). Todėl, tam, kad organizacija veiktų sklandžiai ir efektyviai reikia kuo greičiau ir efektyviau perduoti informaciją tikslinėms auditorijoms. Šiais, sparčiai besikeičiančiais ir vis labiau modernėjančiais laikais, yra itin svarbu tinkamai pasirinkti priemones bei kanalus, kuriais bus perduodama informacija (Jakubauskytė, 2018). Pastaraisiais metais socialinės medijos tampa vis svarbesnės kiekvieno žmogaus ir organizacijų komunikacijoje (Kutkaitytė, Korsakienė, 2019). Nors jos atveria daugiau galimybių efektyviau ir greičiau perduoti informaciją bei sulaukti atgalinio ryšio, nei tradicinės medijos, tačiau sukelia ir nemažai rizikų. Stiprinant organizacijos pozicijas globaliose ir vietos rinkose privalu efektyviai komunikuoti tiek su išore, tiek viduje.

**Darbo tikslas** – iširti, kaip AB „Utenos trikotažas“ aktyviai komunikuoja skaitmeninėje erdvėje per ten esančius kanalus: socialinius tinklus, žiniasklaidą ir ar tai pasiekia tikslines auditorijas bei kokį tai duoda efektą vartotojams.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, pateikti organizacijos komunikacijos sampratą;
2. Atlikti AB „Utenos trikotažas“ komunikaciją skaitmeninėje erdvėje turinio analizę;
3. Atlikti vartotojų grįžtamojo ryšio į AB „Utenos trikotažas“ komunikaciją tyrimą.

**Darbo objektas** – AB „Utenos trikotažas“ išorinė ir vidinė komunikacija.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė bei palyginimas. Anketinė apklausa, statistinis duomenų apdorojimo metodas, žiniasklaidos kanalų analizė. Tiriamajai darbo daliai atlikti naudojamas klausimynas ir aprašomasis tyrimo metodas.

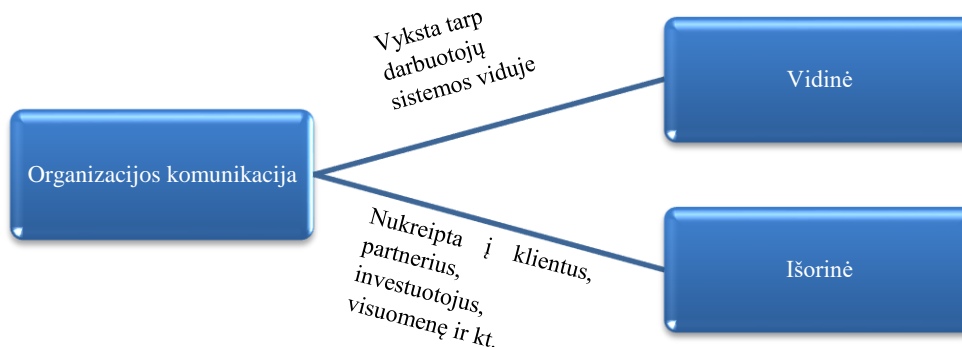
## Organizacijos komunikacijos samprata ir jos priemonės

Komunikacija moksliskai pradėta tirti tik XX a. pradžioje, tačiau komunikavimo apraiškų galima aptikti jau antikos laikais (Puodžiūnas, 2013). Pasak Puodžiūno (2013), komunikacija bendroju aspektu tai – informacijos perdavimo procesai. Šį apibrėžimą papildo Gudonienė (2021), teigdama, jog „komunikacija – tai įvairios bendravimo, ryšių, susisiekimo, keitimosi patirtimi, mintimis, žiniomis, išgyvenimais formos“ (Gudonienė pagal Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021). Komunikacijos samprata labai priklauso nuo konteksto, todėl ji gali būti labai plati (Puodžiūnas, 2013). Šiame darbe analizuojama organizacijos komunikacija. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog komunikacijos sąvoka galima interpretuoti įvairiai. Daugeliu atvejų prieinama vieningos nuomonės, kad tai ne kas kita, kaip informacijos apsikeitimas, kuris svarbus ne tik kasdieniniame žmonių gyvenime, bet ir organizacijoms, siekiančioms didinti savo efektyvumą. Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinis komunikacijos organizacijoje tikslas yra identifikuoti tikslines auditorijas pasikeisti tarpusavyje naudinga informacija (Lakačauskaitės, 2012). Tam, kad komunikacija organizacijoje vyktų sklandžiai ir būtų kuo efektyvesnė, reikia, kad ji atitiktų šias funkcijas (Puodžiūnas, 2013; Kapur, 2020):

- *Informavimo – tai pagrindinė funkcija, kuri atliekama verbaliniu ir neverbaliniu būdu (Kapur, 2020);*
- *Motyvacinio/įtikinimo – svarbus grįžtamas ryšys, kuris suprantamas, kaip informacijos priėmimas ir atsakas į ją (Kapur, 2020);*
- *Kontrolės – įtikinti kitus daryti tai, kas atrodo svarbu ir būtina (Puodžiūnas, 2013);*
- *Emocijų kėlimo/įtikinimo.*

Komunikacija yra vienas svarbiausių elementų organizacijoje, nes be bendravimo tarp skirtingų interesų grupių, nebūtų galima pasiekti norimų rezultatų. Priklausomai nuo to, kokiame kontekste ji vyksta, organizacijose yra išskiriamos dvi pagrindinės komunikacijos rūšys (Tankosic, Ivetic, Mikelic, 2017).

Pagal 1 paveikslą matome, jog organizacijos komunikacija pagal tai, į ką yra nukreipta, gali būti skirstoma į vidinę ir išorinę.



**1 pav. Organizacijos komunikacijos rūšys** (sudaryta autorių pagal Tankosic, Ivetic, Mikelic., 2017; Pažėraitė, Repovienė, 2018)

**Vidinė komunikacija** – tai organizacijos viduje vykstantis informacijos apsikeitimas ir sklaida tarp visų jos dalyvių, kai visa informacija lieka organizacijos ribose. Pažėraitė, Repovienė (2018) vidinę komunikaciją skirsto į: *formalią*, kuomet oficialiais kanalais (el. paštu ir kt.) ir taisyklinga dalykine kalba yra perduodama informacija tiek tarp kolegų, tiek tarp vadovų, taip pat iš darbuotojų vadovams. Tokia informacija dažniausiai yra laikoma patikima ir tikslia; *neformalią* – tai yra bendravimas tarp organizacijos narių nesilaikant formalumų, kuomet tiek su organizacija susiję, tiek ne darbo reikalai yra aptariami įvairiais kanalais (telefonu, akis į akį, „Facebook“ ir kt.) ir yra atsitiktinė bei neplanuota.

Vidinė organizacijos komunikacija anot Tankosic, Ivetic, Mikelic (2017), yra labai svarbi siekiant gerų veiklos rezultatų ir darbuotojų lojalumo. Jiang, Men (2015) teigia, kad vienas svarbiausių veiksnių, siekiant visų organizacijos narių įsitraukimo į procesus, yra skaidri vidinė komunikacija, kuri sukuria pasitikėjimą vienas kitu bei visa komanda. Autoriai priduria, jog vidinė komunikacija yra efektyvi tada, kai suteikia darbuotojams aktualią informaciją apie vidinius sprendimus, o darbuotojai gali laisvai platinti informaciją tarp kolegų (Jiang, Men, 2015). Pasak Simanuskaitės, Valiulio (2015), ši komunikacijos rūšis užtikrina sklandžią organizacijos veiklą, kuria darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius bei turi teigiamos įtakos sprendimo priėmimo procesams, jei ji yra efektyvi. Kitais atvejais, kai organizacijoje bendravimas ir dalijimasis informacija yra prastas, gali kilti konfliktai, mažėti darbuotojų motyvacija, kilti sunkumų tikslų pasiekimui (Pažėraitė, Repovienė, 2018).

**Išorinė komunikacija** vyksta kai informacija yra perduodama iš organizacijos į išorines auditorijas, tokias kaip klientai, investuotojai, tiekėjai, verslo partneriai ir kita. Sėkmingas komunikavimas su tikslinėmis išorės grupėmis padeda organizacijai sustiprinti pasitikėjimą, garantuoja žinomumą, kuria teigiamą įvaizdį, o visa tai padeda pagerinti veiklos rezultatus (Kapur, 2020). Tačiau netinkama komunikacija ir veiksmai gali įtakoti priešingą atsaką, todėl reikia itin kruopščiai parinkti geriausias informacijos perdavimo priemones.

Organizacija siekdama užmegzti ryšius su visuomene, turi komunikuoti pasitelkdama įvairias priemones. Tam, kad užtikrinti komunikacijos efektyvumą, reikia net tik pateikti žinutę, bet ir sulaukti atgalinio ryšio. Tai pasiekti galima medijų pagalba.

Medija – komunikacijos priemonė arba kanalas, kuris organizacijoms atveria galimybes socialiniams ryšiams formuoti ir plėtoti (Nevinskaitė, 2011). Anot Jakubauskytės (2018), yra itin svarbu tikslingai pasirinkti priemones bei kanalus, kuriais žinutę pasiektų tikslinę auditoriją.

Anot Bakanausko (2012), masinio informavimo priemonės, tokios kaip spauda, radijas ar televizija leidžia organizacijai pasiekti didelę ir plačią auditoriją asmeniškai nekontaktuojant. Tai reiškia, kad vyksta vienos krypties komunikacija – tarp vartotojo ir organizacijos ne visada užmezgamas tiesioginis ryšys (Bakanauskas, 2012). Tiesioginis ryšys užmezgamas tuomet, kai bendravimas vyksta akis į akį, telefonu, elektroniniu paštu ar komunikuojant internete.

Organizacijos komunikuodamos su išore - potencialiais ir esamais klientais, pasitelkia rėmimo priemones (Jakubauskytės, 2018):

- Reklamos pagalba organizacijos siekia informuoti klientus apie naujus produktus, jų savybes taip pat padidinti įmonės žinomumą (Jakubauskytė, 2018). Pastaruoju metu daugelio žmonių gyvenimas yra neatsiejamas nuo interneto, todėl naujosios medijos vis labiau įsigalėjo (Kutkaitytė, Korsakienė, 2019). Organizacijų reklama televizijoje, radijuje, įvairūs katalogai, straipsniai nors ir tebėra populiarūs, tačiau vis labiau auga socialinių tinklų ir nuomonės formuotojų įtaka siekiant kuo tiksliau ir greičiau informuoti ir pritraukti klientus. Nuomonės formuotojai tai žinomi asmenys, kurie

socialiniuose tinkluose sulaukia didelio sekėjų dėmesio, taip jie padeda susiformuoti nuomonę apie pristatomus produktus bei daro įtaką prekės ženklui žinomumui ir pardavimams.

- Ryšiai su visuomene ir žiniasklaida formuoja organizacijos įvaizdį – teikiama parama įvairioms grupėms ar rengiamos įvairios parodos ne tik populiarią organizaciją ir jos produkciją, tačiau padeda greičiau pasiekti tikslines vartotojų grupes bei sukurti teigiamą įvaizdį.

- Asmeninis pardavimas – tai komunikavimo būdas, kuomet organizacijos darbuotojas ir klientas komunikuoja tiesiogiai – jam asmeniškai pateikiama visa reikalinga informacija ir gaunamas grįžtamasis ryšys (Rukuižienė, 2016).

- Pardavimo skatinimas – organizuojami įvairūs žaidimai, loterijos, nuolaidos, skirtingose platformose, kuriomis siekiama patraukti vartotojų dėmesį.

Aptartos rėmimo priemonės labai gerai veikia skaitmeninėje erdvėje. Organizacijos jomis naudojasi komunikodamos savo internetinėje svetainėje, internetinėje parduotuvėje, žiniasklaidoje ar socialiniuose tinkluose. Šiais laikais vis daugiau galimybių organizacijoms komunikuoti su išore atveria socialinė medija. Pagrindinės socialinių medijų rūšys (Donculaitė, Vasilienė-Vasiliauskiene, 2017):

- socialiniai tinklai, tokie kaip *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* ir kt.
- tinklaraščiai;
- mikrotinklaraščiai (pvz. *Twitter*);
- vaizdo klipai (*Youtube*, *TikTok*)

Donculaitės ir Vasilienės-Vasiliauskiene (2017) teigimu „socialinės medijos suteikia galimybę vartotojus pasiekti greičiau, efektyviau ir mažesne kaina, nei naudojant tradicines bendravimo ir rinkodaros priemones <...>“.

### AB „Utenos trikotažas“ komunikacijos tyrimas

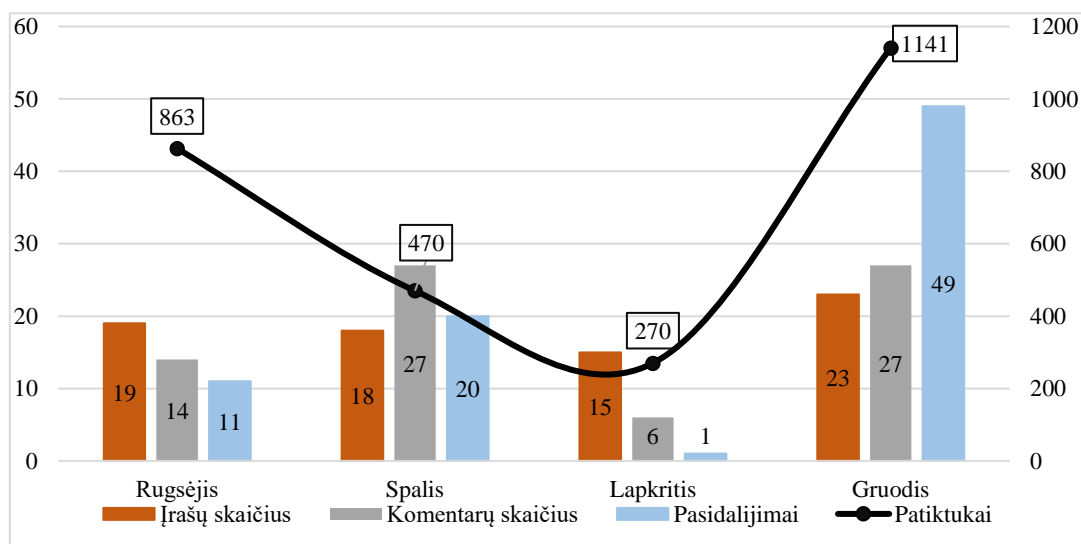
**Vidinė komunikacija.** Oficialiame AB „Utenos trikotažas“ puslapyje bendrovės direktorius teigia: „Laiminga komanda – kiekvieno verslo sėkmės pagrindas, todėl rūpinamės darbuotojais ir siekiame kiekvienam užtikrinti motyvuojančią darbo aplinką“. Todėl, kai bendrovėje dirba tiek daug darbuotojų, itin svarbi yra **vidinė komunikacija**. Kaip teigia vadovybė, svarbiausia, kad darbuotojai turėtų teisingą vertybinį pagrindą, tam kad visi darbai vyktų profesionaliai, bendradarbiaujančiai bei pažangiai, tuomet bendrovėje nekils jokių ginčų ir bus pasiekti užsibrėžti tikslai (AB „Utenos trikotažas“ konsoliduotasis metinis pranešimas už 2020 m. gruodžio 31 d. pasibaigusius metus).

Bendrovėje aktyviai veikia darbuotojų profesinė sąjunga, kuri glaudžiai bendradarbiauja su vadovybe ir kartu sprendžia iškilusius visus darbuotojų klausimus. Bendrovės darbuotojai dalyvauja „Lean“ mokymuose, kurių vienas iš tikslų yra skatinti darbuotojus prisidėti prie įmonės veiklos tobulinimo, darbo optimizavimo ir palengvinimo. Galima teigti, kad taip darbuotojai yra skatinami komunikuoti su vadovais bei sulaukti grįžtamojo ryšio iš jų (AB „Utenos trikotažas“ konsoliduotasis metinis pranešimas už 2020 m. gruodžio 31 d. pasibaigusius metus).

**Išorinė komunikacija įmonės svetainėje.** Oficialioje AB „Utenos trikotažas“ interneto svetainėje yra naudojami „slapukai“, tam kad surinktų informaciją, kaip dažnai lankoma interneto svetainė, kuriose svetainės vietose lankytojai praleidžia daugiausiai laiko ir pan. Iš puslapio vieno mygtuko paspaudimu galima patekti į bendrovės socialinių tinklų paskyras, „YouTube“ kanalą, bei pasidalinti visomis AB „Utenos trikotažas“ naujienomis savo paskyroje. Kitas itin svarbus aspektas, vertinant bendrovės komunikaciją interneto svetainėje yra tai, jog galima nusiųsti tiesioginę užklausą konsultantei ir išsiaiškinti visus rūpimus klausimus. Iš oficialios AB „Utenos trikotažas“ interneto svetainės galima lengvai patekti į internetinę bendrovės parduotuvę, kur pateikiama ne tik visa informacija apie prekes, kurias galima įsigyti, tačiau daug dėmesio skiriama klientų informavimui apie visą gamybos eigą. Internetinėje parduotuvėje galima „pasižvalgyti“ ir susipažinti su kiekvienu gamybos procesu virtualiai. Taip pat bendrovė pateikia naudingų patarimų kaip derinti drabužius tarpusavyje bei juos prižiūrėti. Kiekvienas klientas gali tiesiogiai užduoti visus rūpimus klausimus konsultantams, tačiau atsakymo tenka laukti labai ilgai (iki kelių valandų ar net dienos).

AB „Utenos trikotažas“ komunikuoja su savo esamais registruotais klientais, periodiškai siųsdama naujienlaiškius elektroniniu paštu apie išpardavimus, naujas kolekcijas, nuolaidas, specialius pasiūlymus.

**Išorinė komunikacija socialinių tinklų platformose.** Akcinė bendrovė „Utenos trikotažas“ aktyviausia yra socialiniame tinkle „Facebook“, kur turi 55 tūkst. sekėjų, jų aktyvumą ir bendrovės talpinamų įrašų skaičių (žr. 1 pav.). Didžioji dalis bendrovės įrašų yra susiję su parduodama produkcijos pristatymu – nuotraukų arba vaizdo įrašai, kurių tik keletas pagalba, vizualiai pristatoma prekė bei pateikiamas jos aprašymas. Galima pastebėti, kad bendrovė nori ne tik pateikti prekės naujieną, tačiau laukia ir grįžtamojo ryšio, nes neretais atvejais įrašai prasideda klausimu klientams arba kreipimusi į juos: *Ar jau esate pasiruošę slidinėjimo sezonui? O kokius miego ritualus turite jūs?*

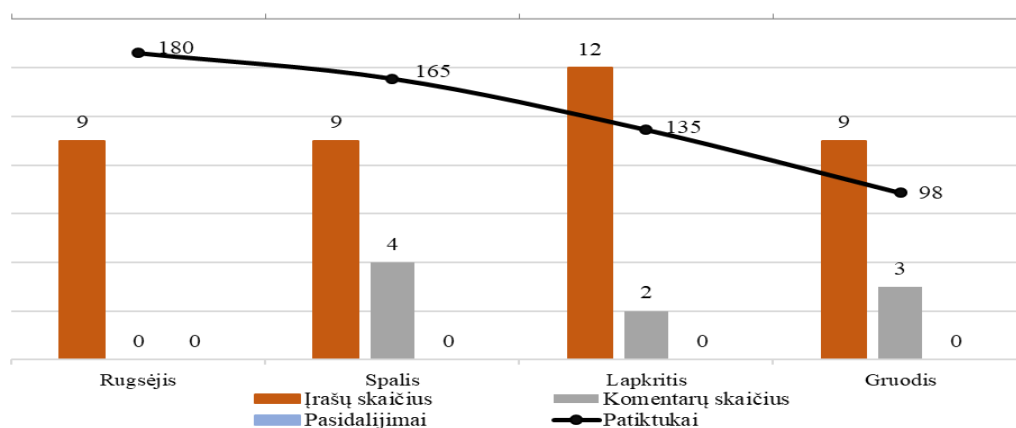


2 pav. Komunikacija ir grįžtamasis ryšys socialiniame tinkle „Facebook“ 2021 m. (sudaryta autorių)

Pagal 2 paveikslą matyti, kad bendrovė per paskutinius 4 mėnesius savo socialinio tinkle „Facebook“ paskyroje paskelbė 69 įrašus. Vidutiniškai per mėnesį bendrovės įrašai sulaukia tik 686 patiktukų, arba 20-50 prie kiekvieno įrašo – tai santykinai labai maža dalis nuo visų sekėjų skaičiaus. Dar mažiau yra komentarų, kuriuose dažniausiai yra tik klausimai apie pristatomų rūbų kainą, o iš bendrovės jokio atsakymo dažniausiai nėra. Taip pat pastebima, jog įrašai kuriuose AB „Utenos trikotažas“ rūbus vilki Lietuvoje gerai žinomi žmonės, susilaukia daugiau grįžtamojo ryšio. Po vienu iš įrašų „Facebook“ platformoje pakomentavo Antanas Juknevičius, kaip matoma iš 71 patiktukų skaičiaus po šiuo komentaru, žinomų žmonių reklama yra veiksminga ir sulaukianti didelio grįžtamojo ryšio.

Nors bendrovė „Facebook“ paskyroje be jau aptartų įrašų apie prekes, taip pat dalijasi darbo pasiūlymais, informacija apie naujų parduotuvių atidarymą, tačiau galima pastebėti, kad bendrovė labai retai organizuoja konkursus, loterijas ir panašiai. Populiariausios grotazymės: #MerinoVilna, #UtenosTrikotažas, #DovanosArtimiems.

Kituose socialiniuose tinkluose, tokiuose kaip „Instagram“, „LinkedIn“ ar „Youtube“ kanale bendrovė yra pasyvesnė: „Instagram“ paskyroje AB „Utenos trikotažas“ turi 4939 sekėjus. Šioje platformoje vykdomą bendrovės komunikacija plačiau pateikta (žr. 3 pav.). Analizuojamu laikotarpiu bendrovė paskelbė tik 39 įrašus, kurių pobūdis labai panašus kaip ir „Facebook“ – reklamuojama bendrovės produkcija. Šiame socialiniame tinkle dalijamasi tik nuotraukomis su aprašymais, nėra nė vieno vaizdo įrašo, o patiktukų skaičius dar mažesnis. Populiariausios grotazymės yra #pagamintaLietuvoje, #merinovilna, #Utenostrikotazas, #patogumas, #jaukumas, #mada, #trikotazas, #DovanosArtimiems.



3 pav. Komunikacija ir grįžtamasis ryšys „Instagram“ platformoje 2021 m. (sudaryta autorių)

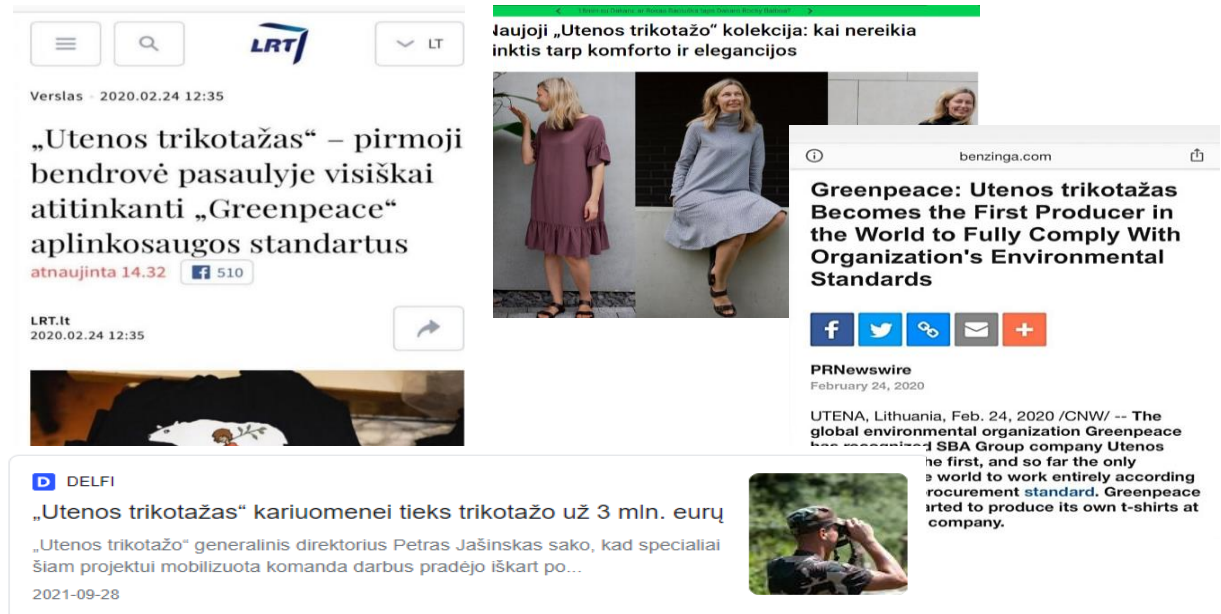
Kaip matyti iš 3 pateikto paveikslo, bendrovės komunikacija šioje platformoje pastebimai prastėja. Analizuojamu laikotarpiu grįžtamasis ryšys suprastėjo apie 50 proc. Lyginant „Facebook“ ir „Instagram“ gruodžio mėnesio rodiklius pastebima, kad „Instagram“ platforma yra nuosmukyje, o „Facebook“ pakilime, tai leidžia teigti, kad su viena iš platformų yra dirbama labiau.

„LinkedIn“ ir „Youtube“ kanalais yra mažiausiai komunikacijos su klientais. *YouTube* per 4 mėnesius nebuvo paskelbtas nei vienas įrašas, o LinkedIn paskyroje pasidalinta tik septyniais įrašais analizuojamu laikotarpiu. „LinkedIn“ grotazymės susijusios su publikuojamo teksto tema: #UtenosTrikotazas, #SBAGrupė, #SBAApranga, #tekstilės pramonė, #DovanaArtimiesiems, #mada. „LinkedIn“ platformoje talpinamas turinys yra skirtingo pobūdžio nei anksčiau minėtuose.



Čia turinys labiau atspindi įmonės veiklą, tarptautinius pasiekimus, diegiamas ir pritaikomas naujas technologijas, reikšmingus pasikeitimus bendrovės valdyboje.

**Išorinė komunikacija žiniasklaidoje.** 2021 metais apie AB „Utenos trikotažas“ veiklą pranešimai spaudai ir užsakomieji straipsniai buvo teikiami, pavyzdžiui tokiuose naujienų portaluose kaip „15min“, „DELFI Žinios“ (kuriuose buvo patalpinta po 18 straipsnių/pranešimų spaudai), straipsniai buvo talpinami periodiškai 1-2 kartus per mėnesį ir „Verslo žinios“ (kuriame buvo patalpinti 4 pranešimai spaudai), o straipsniai buvo talpinami kas 3-4 mėnesius. Keletas pavyzdžių (žr. 4 pav.). Šiais straipsniais/pranešimais spaudai bendrovė informuoja klientus apie įmonėje naujai diegiamas gamybos technologijas, naujai atidaromas parduotuves, apie reikšmingus pasikeitimus bendrovės valdyboje, pristatoma bendrovės veiklos plėtra, informuojama visuomenė apie pasirašytas sutartis su Lietuvos Valstybei reikšmingais objektais.



4 pav. AB „Utenos trikotažas“ komunikacija žiniasklaidoje (sudaryta autorių)

AB „Utenos trikotažas“ išorinę komunikaciją taip pat vykdo pasitelkdama rėmimo strategiją. Vienas ryškiausių ir pasauliniu mastu matomas rėmimo projektas - Antanas Juknevičius ir jo komanda Dakaro ralyje. Visa sportininko komanda vilki vienoda apranga, ant kurių matomas AB „Utenos trikotažas“ logotipas. Taip pat AB „Utenos trikotažas“ remia krepšinio komanda Utenos „Juventus“, o bendrovės logotipas matomas ant komandos marškinėlių.

Bendrovė naudoja „Google Ads“, nes įvedus į paiešką bendrovės pavadinimą, vėliau socialiniuose tinkluose „iššoka“ bendrovės reklama, kur perteikiama bendrovės komunikacija.

AB „Utenos trikotažas“ naudoja ir SEO, nes įvedus į Google paiešką raktinį žodį „Utenos trikotažas“, suknelė, trikotažas pirmu numeriu iššoka bendrovės internetinė parduotuvė, toliau bendrovės Facebook paskyra ir rekvizitų puslapis su įmonės informacija, o į paiešką įvedus žodį trikotažas, tada trečiu numeriu iššoka bendrovės internetinis puslapis.

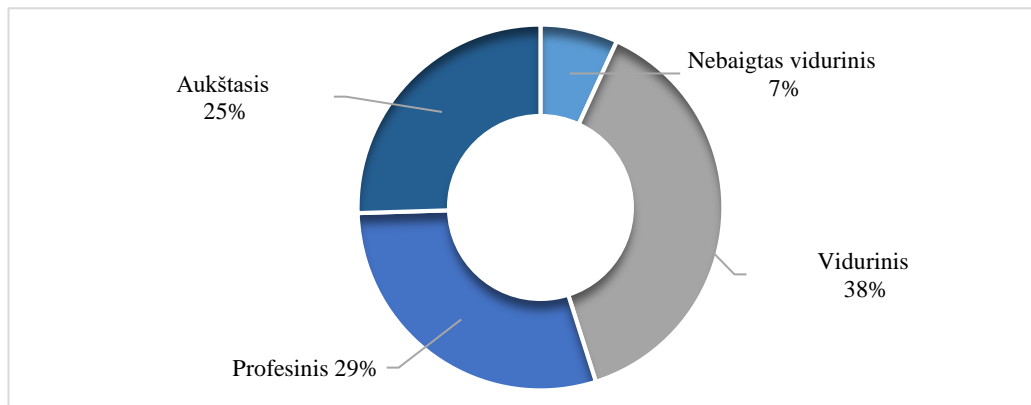
#### AB „Utenos trikotažas“ vartotojų grįžtamasis ryšys komunikacijoje

Siekiant atskleisti AB „Utenos trikotažas“ tikslinę auditoriją bei išorinės komunikacijos efektyvumą buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – atliekama apklausa raštu (anketa) bei elektronine forma. Tyrimo duomenų patikimumas nustatytas remiantis V. I. Paniotto formule (Trekšelytė ir kt. 2016 cit. iš Kardelis, 2002). Tai yra žvalgybinis tyrimas siekiant išsiaiškinti problemos aktualumą konkrečiame regione – Tauragės apskrityje, mažose bendruomenėse, dėl to pasirinkta nedidelė imtis – 1600 populiacijos, kai paklaida sudaro 10 ir apklausos imtis yra 91.

Anketinė apklausa buvo platinama dviem būdais: spausdintine forma - iš išplatintų 50 anketų sugrįžo 47, kurios buvo platinamos Tauragės Žalgirių gimnazijoje ir Vilkyškių Johaneso Bobrovskio gimnazijoje Elektronine forma - anketa buvo patalpinta www.apklausa.lt svetainėje. Šiuo būdu atsakyta į 57 anketas.

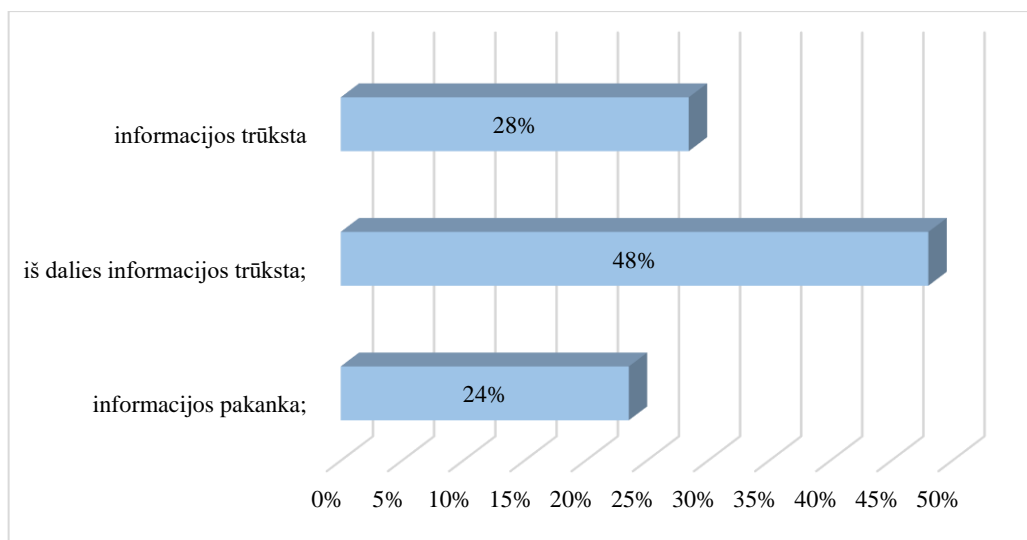
Tyrimo duomenys analizuoti iš 102 anketų, 2 anketos buvo sugadintos.

Iš apklausoje dalyvavusių 102 potencialių ir esamų klientų, 88 proc. buvo moterų ir 12 proc. vyrų. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ir gaunamas pajamas pateikiamas. Daugiausiai respondentų (44 proc.) buvo nuo 36 iki 45 metų, ir tik vienas respondentas virš 55 metų. Didžiąją dalį (51 proc.) respondentų sudaro vidutinės pajamas 500 -1000 Eur. gaunančių asmenų, iš kurių 25 proc. yra įgiję aukštąjį, 29 proc. profesinį ir 38 proc. vidurinį išsilavinimą. 7 proc. nėra pabaigę vidurinės mokyklos (5 pav.).



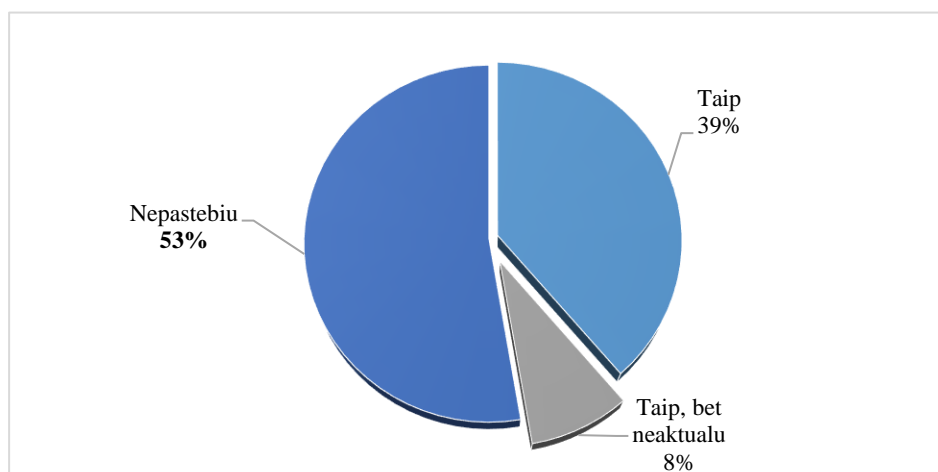
5 pav. Respondentų išsilavinimas (sudaryta autorių)

Apklausoje metu buvo pateikti klausimai apie AB „Utenos trikotažas“ komunikaciją viešojoje erdvėje, siekiant išsiaiškinti ar vartotojams ir potencialiems klientams užtenka viešai prieinamos informacijos apie bendrovę ir jos prekes, ir ar tai turi įtakos jų apsisprendimui pirkti AB „Utenos trikotažas“ parduotuvėse (žr. 6 pav.).



6 pav. Informacijos pakankamumas (sudaryta autorių)

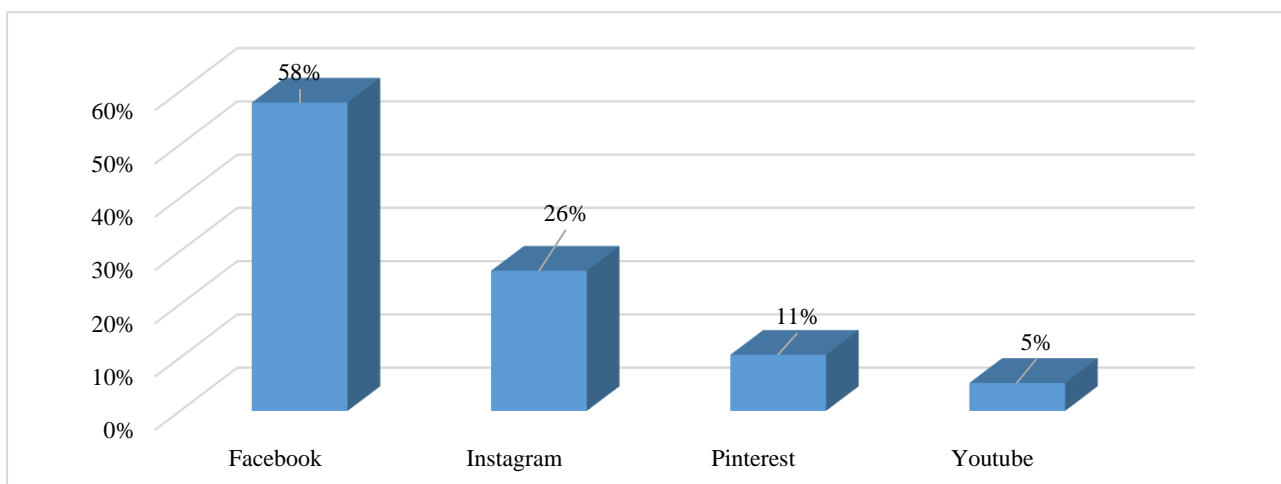
Pagal 6 paveikslo duomenis galima teigti, jog AB „Utenos trikotažas“ nepakankami gerai perteikia informaciją ir komunikuoja su klientais, nes tik 24 proc. respondentų nurodė, jog informacijos yra pakankamai, tačiau didžiajai daliai, net 76 proc. apklaustųjų informacijos trūksta (28 proc.) arba iš dalies trūksta (48 proc.).



7 pav. AB „Utenos trikotažas“ komunikacijos pastebimumas (sudaryta autorių)

Pagal pateiktą 7 paveikslą net 53 proc. respondentų nurodė, jog nepastebi jokios AB „Utenos trikotažas“ komunikacijos – tie patys anketą užpildę asmenys nurodė, jog jiems trūksta informacijos apie bendrovę ir jos asortimentą. Todėl galima teigti, kad bendrovė neefektyviai arba netinkamais kanalais perteikia informaciją, nes vartotojus ji ne visada pasiekia. Nors 39 proc. vartotojų pastebi bendrovės komunikaciją skaitmeninėje erdvėje, tačiau jiems informacijos tai pat trūksta.

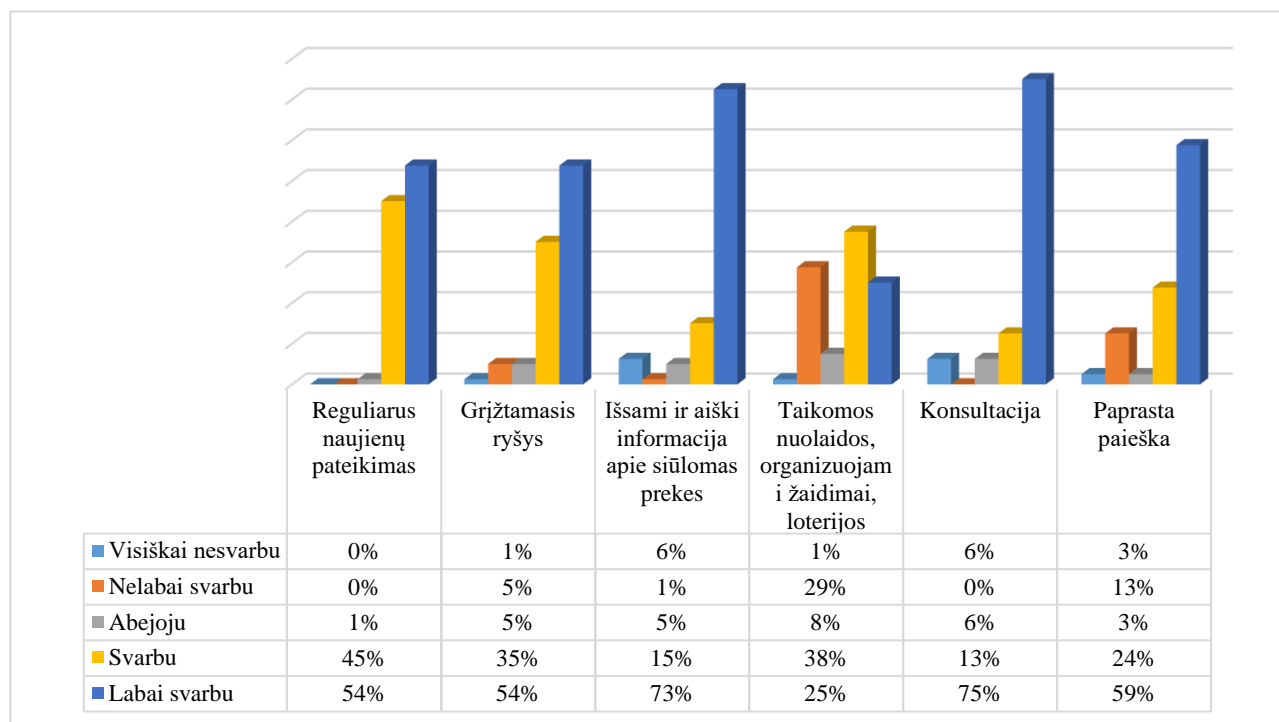
Daugiausia komunikacijos ir grįžtamojo ryšio AB „Utenos trikotažas“ yra socialiniame tinkle „Facebook“.



8 pav. Socialinės medijos, kuriose yra pastebima AB „Utenos trikotažas“ komunikacija (sudaryta autorių)

Kad daugiausia bendrovė komunikuoja „Facebook“ patvirtina ir atlikta apklausa, nes daugiausia respondentų – 58 proc. nurodė, kad bendrovės komunikacija pastebima būtent šiame socialinės medijos kanale. Taip pat jaunesni respondentai bendrovės komunikaciją pastebi „Instagram“ platformoje – 26 proc. Tik nedidelė dalis 5 proc. apklausoje dalyvavusių asmenų nurodė, jog yra pastebėję bendrovės komunikaciją „Youtube“ kanale. Bendrovė taip pat dalį savo produkcijos reklamuoja ir pateikia įvairią informaciją apie ją „Pinterest“ platformoje, kurią pastebi 11 proc. respondentų.

Atsižvelgiant į klientų ir potencialių klientų nuomonę, galima teigti, kad patogiausi ir labiausiai pastebimi AB „Utenos trikotažas“ komunikacijos kanalai yra internete. Todėl siekiant išsiaiškinti kas respondentams aktualiausia komunikuojant su AB „Utenos trikotažas“ socialinėje medijoje buvo prašoma atskleisti, kas jiems svarbu (žr. 9 pav.).



9 pav. Svarbiausi veiksniai komunikacijoje su AB „Utenos trikotažas“ (sudaryta autorių)

Pagal 9 paveiksle pavaizduotus rezultatus, respondentams svarbiausia (net 73 proc.), kad būtų pateikiama išsami ir aiški informacija apie siūlomas prekes bei suteikiama profesionali konsultacija (75 proc.). Klientams taip pat svarbu greitai ir lengvai rasti ieškomos prekės (59 proc.), bei sulaukti atgalinio ryšio (54 proc. tai labai svarbu). Kiek mažiau

efektyviai komunikacijai, respondentų nuomone, yra svarbios taikomos nuolaidos bei organizuojamos loterijos – net 29 proc. teigia jog tai nelabai svarbu.

### Išvados

1. Organizacijos komunikacija - tai procesas, kuomet tikslinei auditorijai yra perduodama tam tikra informacija per įvairius komunikacijų kanalus. Nuo to, kokiame kontekste ji vyksta, ir į ką yra nukreipta, organizacijos komunikacija yra skirstoma į vidinę ir išorinę. Išorinė komunikacija vyksta skirtingais kanalais – tradiciniais, alternatyviais ir šiuolaikiškais. Šiais laikais vis daugiau galimybių organizacijoms komunikuoti su išore atveria socialinė medija. Socialiniai tinklai, tinklaraščiai, vaizdo klipai tampa vis labiau populiariais komunikacijos kanalais tarp organizacijų, kurių pagrindinė veikla prekių pardavimas. Tokios organizacijos skaitmeninėje erdvėje gali pigiau, greičiau ir efektyviau komunikuoti su klientais ir potencialiais klientais.

2. Atlikus AB „Utenos trikotažas“ vidinės ir išorinės komunikacijos analizę, galima daryti išvadą, kad vidinė komunikacija yra efektyvi, o išorinė – tobulintina. Bendrovėje veikia darbuotojų profesinė sąjunga, kuri glaudžiai bendradarbiauja su vadovybe ir kartu sprendžia iškilusius visus darbuotojų klausimus. Bendrovė yra teigiamai vertinama visuomenės žiniasklaidos kanaluose. AB „Utenos trikotažas“ komunikacija skaitmeninėje erdvėje: socialiniuose tinkluose, internetinėje svetainėje nėra efektyvi, nes dauguma klientų jos dažniais atvejais nepastebi, o grįžtamasis ryšys yra menkas. Todėl, galima daryti išvadą, jog siekiant efektyviau informuoti klientus apie prekių asortimentą ir taip sulaukti atgalinio ryšio, verta tobulinti išorinę komunikaciją.

### Literatūra

1. Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos*. Mokomoji knyga. [žiūrėta 2021-12-01]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/2011/1/ISBN9789955127413.pdf>
2. Balmer, J. M., Yen, D. A. (2017). *The Internet of Total Corporate Communications, Quaternary Corporate Communications and The Corporate Marketing Internet Revolution*. *Journal of Marketing Management*. [žiūrėta 2021-12-12]. Prieiga per internetą: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/13304/3/FullText.pdf>
3. Culp, S. (2014). *A comprehensive Approach to Managing Social Media Risk and Compliance*. [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per internetą: <http://inx.lv/jLX3>
4. Donculaitė, M., Vasilienė-Vasiliauskienė V. (2017). *Teorinė socialinių medijų naudojimo įmonių veikloje analizė*. 2017 9(2): 251–257.
5. Gudonienė, V. (2021). *Komunikacija*. Visuotinė Lietuvių Enciklopedija [žiūrėta 2021-12-03]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/komunikacija/>
6. Yildiz, A. K. (2017). *Effective communication skills to manage the library: relations between managers and librarians*. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 141-153. [žiūrėta 2021-12-04]. Prieiga per internetą: <http://qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/52/49>
7. Jakubauskytė, V. (2018). *Reklamos sprendimų modeliavimas naujos paslaugos įvedimui į rinką. Teorinės išvalgos*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai, [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/102191/2/ISSN2538-6778\\_2018\\_N\\_21.PG\\_27-34.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/102191/2/ISSN2538-6778_2018_N_21.PG_27-34.pdf)
8. Jiang, H., Men, R. L. (2015). *Creating an engaged workforce: the impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment*. *Communication Research*. [žiūrėta 2021-12-12]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0093650215613137>
9. Kačerauskas, (2019). *Ethics in Business and Communication: Common Ground or Incommensurable?* *Business Administration and Management* 72–81.
10. Kapur, R. (2020). *The Functions of Communication*. [žiūrėta 2021-12-08]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/344318695\\_The\\_Functions\\_of\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/344318695_The_Functions_of_Communication)
11. Kutkaitytė, E., Korsakienė, R. (2019). *Teoriniai marketingo strategijos rengimo etapai*. Organizacijų plėtros valdymo aktualijos. [žiūrėta 2021-12-02]. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/412/177>
12. Lakačauskaitė S. (2012). *Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu*. *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 171–179. [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/download/cpc.2012.17/146-523-1-PB.pdf>
13. Nevinskaitė, L. (2011). *Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos*. Mokomoji knyga. [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Nevinskaite\\_siuolaikines\\_medijos.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Nevinskaite_siuolaikines_medijos.pdf)
14. Pažėraitė, A., Repovienė, R. (2018). *Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Vol. 79, 117–130.
15. Puodžiūnas, V. (2013). *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos*. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. [žiūrėta 2021-12-18]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2013\\_Viesosios\\_kom\\_tech\\_ir\\_inov.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Viesosios_kom_tech_ir_inov.pdf)
16. Rukuižienė V. (2016). *Rinkodaros komunikacijų teoriniai aspektai*. Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. [žiūrėta 2021-12-18]. Prieiga per internetą: <http://evf.asu.lt/wp-content/uploads/sites/4/2016/04/Jaunasis-mokslininkas-2016.pdf>
17. Simanauskaitė, G., Valiulis, P. (2015). *Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje*. Kur Lietuvai, Jaunųjų profesionalų programa. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą: <http://kur.lt/wp-content/uploads/2015/10/Siekis-%E2%80%93-efektyviausia-vidine-komunikacija-visame-vie%20ajame-sektoriuje.pdf>
18. Tankosic, M., Ivetic, P., Micelik, K. (2017). *Managing Internal and External Communication in a Competitive Climate via EDI Concept*. *International Journal of Communications*. [žiūrėta 2021-12-17]. Prieiga per internetą:

[https://www.researchgate.net/publication/315714027\\_Managing\\_Internal\\_and\\_External\\_Communication\\_in\\_a\\_Competitive\\_Climate\\_via\\_EDI\\_Concept](https://www.researchgate.net/publication/315714027_Managing_Internal_and_External_Communication_in_a_Competitive_Climate_via_EDI_Concept)

**Kiti šaltiniai:**

1. AB „Utenos trikotažas“ internetinė parduotuvė. [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per internetą: [www.utenostrikotazas.lt](http://www.utenostrikotazas.lt)
2. AB „Utenos trikotažas“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2021-12-20]. Prieiga per internetą: [www.ut.lt](http://www.ut.lt)
3. AB „Utenos trikotažas“ Konsoliduotosios ir bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotasis metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada už 2020 m. gruodžio 31 d. pasibaigusius metus. [žiūrėta 2020-12-17]. Prieiga per internetą: [https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/utr/2020\\_ar\\_lt\\_eur\\_con\\_ias.pdf](https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/utr/2020_ar_lt_eur_con_ias.pdf)

### **„UTENOS TRIKOTAŽAS LTD“ COMMUNICATION CASE AND CONSUMER FEEDBACK**

In today's market economy environment, organizations need to communicate in order to survive, making it one of the most important management factors. Content and the channels through which it is disseminated are important in communication management. Utenos Trikotažas AB operates in a difficult competitive environment, as there is a lot of competition in the clothing market – various brands of clothing are sold in the Lithuanian market. As a result, the company needs to find ways to ensure not only the quality of production, but also the dissemination of information about it. Proper communication also allows you to maintain customer loyalty. The study examined the communication of UAB Utenos trikotažas in social networks and the media, as well as interviewed customers who evaluated the effectiveness and involvement of this communication and the possibilities for improving the offer.

Keywords: communication, target audiences.

# ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS TAURAGĖS MENO MOKYKLOS PAVYZDŽIU

*Karolina Šadbaraitė (stud.), vadovė Zita Mejerienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Organizacinė kultūra ne tik suvienija organizacijos narius, tačiau leidžia būti unikalioms ir išsiskirti iš kitų bei pasiekti didesnio pelno, vystymosi ir augimo organizaciniu lygiu. Taip pat pabrėžtina, kad stipri organizacinė kultūra nulemia darbuotojų kaitos nebuvimą, o tai daro įtaką produktyvesniam darbui, tuo pačiu yra teisė kiekvienam darbuotojui būti pripažintam ir daryti karjerą. Organizacinės kultūros formavimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, jis atneša realios naudos, o šito ypatingai siekiama reorganizuojant organizacijas. Vadinasi yra itin svarbu, kad vadovai, iniciuojantys įmonės pertvarkymus, tobulintų organizacinės kultūros parametrus ir įvertintų jos teikiamą naudą. Straipsnyje apibrėžiama organizacinės kultūros samprata, jos svarba organizacijos veiklai ir rezultatams, išskiriami organizacinės kultūros lygmenys, elementai ir modeliai, paaiškinami ją lemiantys veiksniai, pateikiama organizacinės kultūros formavimo seka. Atliktu kiekybiniu tyrimu (anketine apklausa) nustatyta, kad norint tinkamai formuoti Tauragės meno mokyklos organizacinę kultūrą, tikslinga tobulinti šias sritis: darbuotojų komunikaciją, tarpusavio bendravimą, jų motyvavimą, komandinio darbo organizavimą, teisingumo principų laikymąsi visų darbuotojų atžvilgiu.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, vertybės, organizacinės kultūros modelis, meno mokykla.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Organizacinė kultūra kaip vadybos įrankis niekada neprarado populiarumo, vertinant pagal jos įtaką išoriniams ir vidiniams įmonės pokyčiams. Organizacinę kultūrą svarbu suprasti tiek teoriškai, tiek praktiškai dėl nuolat kintančios aplinkos ir stiprėjančios konkurencijos. Siekiat kuo didesnio įmonės efektyvumo ir stabilumo, svarbu žinoti ir kaip sėkmingai ją formuoti ar prireikus keisti, nes daugiau nei 90 % įmonių patiria nesėkmes dėl prastos organizacinės kultūros praktikos (Pathomphatthaphan, Das, 2021).

Rinkoje nuolat vyksta pokyčiai ir yra priimami sprendimai sujungti įmones, kadangi tikslinga optimizuoti kelių panašių įmonių veiklą. Tačiau ne visada reorganizavimas duoda laukiamą naudą ir norimą rezultatą. To priežastimi dažniausiai tampa susikoncentravimas į formalius reorganizacijos procesus, todėl yra pamirštamas organizacinės kultūros sujungimas ir teisinga integracija į reorganizuotą įmonę. Reorganizuotose įmonėse reikia ne tik suformuoti naują organizacinę kultūrą, tačiau ir adaptuoti darbuotojus, o šis procesas yra ganėtinai individualus, kadangi reikalauja keisti požiūrį, vertybes ar net elgesį.

**Tyrimo problema.** 2020 metais, įvykus reorganizacijai, buvo sujungtas Tauragės moksleivių kūrybos centras ir Tauragės muzikos mokykla. Nauja organizacija pavadinta Tauragės meno mokykla. Sujungti organizacijas teisiškai ir formaliai nėra sudėtinga, tačiau problemos prasideda kalbant apie organizacinę kultūrą, kadangi jas taip pat reikia sujungti. Iš to kyla probleminis klausimas – kaip teisingai formuoti Tauragės meno mokyklos organizacinę kultūrą, kad užtikrinti tolimesnę organizacijos sėkmę?

**Tikslas** – išanalizavus Tauragės meno mokyklos organizacinę kultūrą darbuotojų požiūriu, pateikti sprendimus jos formavimui.

### Uždaviniai:

1. Atlikti organizacinės kultūros analizę teoriniu aspektu.
2. Atlikus empirinį tyrimą, identifikuoti Tauragės meno mokyklos organizacinės kultūros problemines sritis.

**Tyrimo objektas** – Tauragės meno mokyklos organizacinė kultūra.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa.

## Teorinė organizacinės kultūros samprata

Sąvoka kultūra nėra naujas terminas. Sparčiai tobulėjant technologijoms bei esant tarpusavio ryšio, vertybių ir normų kitimui, keičiasi ir pačios kultūros suvokimas, elementai, modeliai bei reikšmė tiek visuomenei, tiek organizacijai. Pats sąvokos terminas iš lotynų kalbos išvertus reiškia „ugdymas“, „tobulinimas“, „vystymas“, „garbinimas“. Tarptautinis žodžių žodynas (2009-2020) kultūros sąvoką pateikia taip: „kultūra – tai žmogaus bei visuomenės veiklos produktas, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“.

Neretai kalbant apie organizacinę kultūrą šis terminas yra maišomas su organizacijos kultūra. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad organizacijos kultūra yra savaimė susikuriantis reiškinys, o organizacinės kultūros formavimo procesas – nenutrūkstamas reiškinys, kryptingai formuojamas organizacijos dalyvių (Pavlova, 2020). Heskett ir Kotter teigė, kad organizacinė kultūra papildo formalią organizacijos struktūrą, sistemas ir procesus bei lemia šių struktūrinių komponentų efektyvumą (Heskett ir Kotter, 1992, cit. iš Saruchera, Asante-Darko, 2021). Organizacinės kultūros svarbą pabrėžia ir kiti organizacinės kultūros apibrėžimų autoriai (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžtis** (sudaryta autorės pagal Pavlova, 2020; Vveinhardt, 2011; Wiseman ir kt., 2017; Knein ir kt., 2019; Isac ir kt., 2021)

Metai	Autorius	Apibrėžimas
1985	Schein	Organizacinė kultūra – tai pagrindinių prielaidų modelis, sukurtas grupės asmenų, kurie moka adaptuoti išorines problemas vidinėje aplinkoje.
1998	Jucevičius	Organizacinė kultūra – tai išraiška žmogaus keliamų vertybių, lūkesčių, požiūrio, jausmų, mąstymo.
2002	Livari, Abrahamsson	Organizacinė kultūra – tai fragmentiškas fenomenas, galintis kisti, kuris nuolat interpretuojamas, aiškinamas iš naujo, taip pat gaminamas ir atkuriamas per socialinius ryšius rinkinys.
2005	Hofstede	Organizacinė kultūra – tai yra kolektyvinis proto programavimas, išskiriantis grupes ar individus iš kitų ir suvokiamas per „svogūno“ principą, t.y. simbolius, herojus, ritualus ir vertybes.
2009	Purlys	Organizacinė kultūra yra vertybių sistema, kuri priimtina visuomenei ir organizacijos nariams. Joje matomos tradicijos, apeigos, įpročiai, etiškos vadybos ir elgsenos taisyklės.
2015	Afzali, Nouri, Ebadi	Organizacinė kultūra – tai modelis, kuris identifikuoja darbuotojų įsitikinimų interpretavimą apie organizacijoje vyraujančias prielaidas, jos filosofiją ir vertybes, kuo remiantis sukuriama vidinis organizacijos klimatas.
2017	Wiseman, Ngirande, Setati	Organizacinė kultūra – tai organizacijos narių principų ir vertybių sutelkta visuma.
2019	Knein, Greven, Bendig, Brettel	Organizacinė kultūra – elgsio modelis, skirtas strateginiams tikslams siekti, juo turi naudotis visi organizacijos nariai.
2021	Isac, Dobrin, Raphaelani, Sonko	Organizacinė kultūra – tai sistema, kuri vienija narius, juos moko ir teikia pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairių autorių organizacinės kultūros sąvokos papildo vienos kitą. Užsienio autoriai supranta organizacinę kultūrą plačiau, Lietuvos autoriai kiek siauriau. Tačiau visos jos apima įtakos darymą organizacijos veiklos procesams viduje bei išorėje. Nors kiekvienas autorius pateikia savitą organizacinės kultūros termino interpretaciją, tačiau visi jie sutinka, jog ji apima įmonės vertybes, simbolius, žmogiškuosius išteklius, mikroklimatą, elgsio normas.

Kaip ir visų sistemų, taip ir organizacinės kultūros gyvavimas detalčiau išaiškinamas ir vertinamas pagal tai, kokią reikšmę ji užima organizacijoje ir tai, kokias funkcijas atlieka. Didžioji dalis autorių, nagrinėjantys organizacinę kultūrą, jos modelius bei elementus, nurodo, kad organizacinė kultūra efektyvina bei gerina įmonės veiklą ir yra svarbi kuriant konkurencinį pranašumą. Stipri organizacija žino ir aktyviai demonstruoja savo tikslą – kodėl ji egzistuoja, kokį elgesį ji vertina, kokias prielaidas ir įsitikinimus turi apie darbuotojus bei darbą. Stiprios organizacijos sąmoningai kuria savo kultūrą ir stengiasi ją palaikyti, suprasdamos, kad jų veikla yra tokia pat svarbi, kaip ir tai, ką jos pasiekia (Jarrett, Gentrup, 2021).

Ramanauskas (2017), išnagrinėjęs tokius organizacinės kultūros autorius ir tyrinėtojus kaip Harris ir Moran, Romanova, Spivak, Tichomirova, Schein, Cameron ir Quinn, Robbins, pateikia apibendrintas ir išgrynintas 6 pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

1. Vertybių formavimas, kaupimas, perdavimas ir saugojimas.
2. Organizacijos žinių sistemos formavimas.
3. Organizacijos vidinių komunikacijų ir ryšių sistemos formavimas.
4. Organizacijos išorinių komunikacijų ir ryšių sistemos formavimas.
5. Organizacijos tikslų nustatymas ir įgyvendinimas.
6. Darbo, gamybos, kitų materialinių procesų kultūros formavimas (Ramanauskas, 2017).

Stiprios organizacinės kultūros turi nusistovėjusius elementus. Nors dėl jų didžioji dalis autorių diskutuoja, galima išskirti keletą pagrindinių ir besikartojančių: viziją, vertybes, normas, sistemas, simbolius, kalbą, prielaidas, įsitikinimus bei įpročius ir pan. (Needle, 2015, cit. Dula, Tang, 2021). Ramanauskas (2017)

teigia, kad daugelis mokslininkų pagrindiniu ir svertiniu elementu laiko vertybes. Kadangi vertybės ganėtinai plati sąvoka, mokslininkai šiam elementui priskiria ir jų pasireiškimo būdus – organizacijos filosofiją. Vertybės organizacinėje kultūroje lemia ne tik tikslų pasiekimą, tačiau ir gerą mikroklimatą, organizacijos tobulėjimą. Remiantis Steibliene ir Michailova (2017), organizacinės kultūros elementai yra skirstomi į išorinius ir vidinius. Išoriniams elementams priskiriama viskas, kas yra natūraliai suvokiama ir greitai pamatoma. O vidiniams priskiriami sudėtingesni: tarpasmeniniai narių ryšiai, procesai, taisyklės, požiūris. Natūralu, jog vidinius parametrus dažnu atveju nulemia organizacijos narių pokyčių priimtimumo lygis, vadovavimo stilius bei išorinių parametrų poveikis. Keičiantis organizacinės kultūros sąvokai, keitėsi ir ją apibūdinančių elementų kiekis. Iš esmės viskas pradėjo modernizuotis. Galima sakyti, kad kiekvienas elementas papildo vienas kitą ir taip sudaro harmoningą pusiausvyrą – stiprią organizacinę kultūrą.

Siekiant paprasčiau ir vaizdingiau paaiškinti organizacinę kultūrą, pradėti kurti modeliai. Modeliai ne tik padeda plačiau suvokti organizacinę kultūrą, tačiau jais vadovaujantis galima sukurti tvirtesnę ir stipresnę organizacinę kultūrą įmonėje. Einant metams, modeliai vienas kitą papildė, o kartais ir kardinaliai keitėsi. To priežastis – nebuvimas vieningos nuomonės apie organizacinės kultūros sampratą ir jos elementų sudėtį. Analizuojant teorinius šaltinius pastebima, kad daugiausiai aprašomi yra šie modeliai: ledkalnio, trijų lygių modelis, Kotter ir Heskett organizacinės kultūros modelis bei konkuruojančių vertybių sistema.

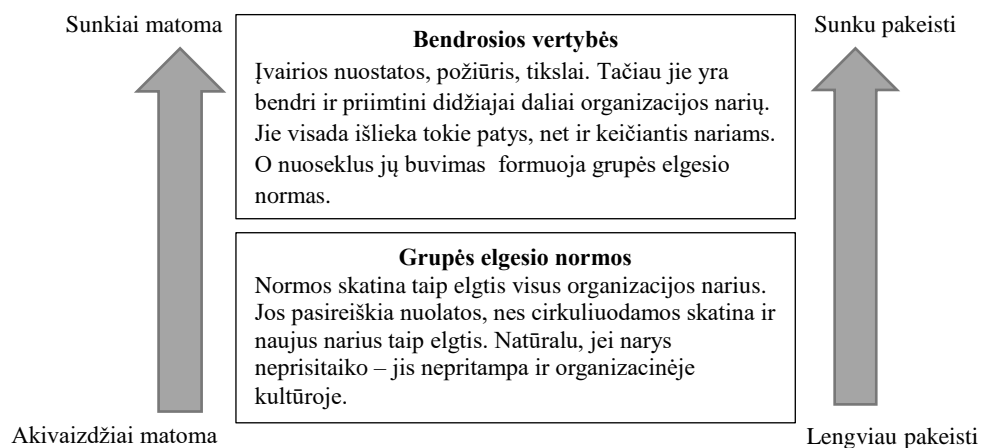
**Ledkalnio modelis** yra vienas populiariausių ir dažniausiai randamų ne tik literatūroje, tačiau ir realių organizacijų veiklose. Modelį 1979 metais sukūrė French ir Bell, prilygindami organizacinę kultūrą ledkalnio kompozicijai (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacinės kultūros ledkalnio modelis (sudaryta autorės pagal French, Bell, 2018)

Šiame modelyje viršutinė ledkalnio dalis yra išorinė (paviršinė) kultūra ir ji sudaro tik 10% organizacijos kultūros. Tradicijos, papročiai ir struktūros yra išmokti, sąmoningi, lengvai keičiami ir sudaro objektyvias žinias. Tačiau 90% organizacinės kultūros (dalis, kuri dažnai ignoruojama) yra apatinėje ledkalnio dalyje. Čia yra įpročiai, pagrindinės vertybės, įsitikinimai, prioritetai, vidaus politika, nuostatos, suvokimas ir prielaidos, kurios yra netiesiogiai išmoktos, nesąmoningos, sunkiai keičiamos ir sudaro subjektyvias žinias. Dauguma organizacinių pokyčių iniciatyvų žlunga, nes šiems aspektams trūksta organizacijos narių žinių ir suvokimo (Gren, 2019).

**Kotter ir Heskett organizacinės kultūros modelis** sukurtas šiek tiek vėliau nei ledkalnio modelis. Jį 1992 metais sukūrė Kotter ir Heskett ir jie modelyje organizacinės kultūros elementams priskiria du požymius: matomumą ir tai, kaip lengva juos keisti (žr. 2 pav.).

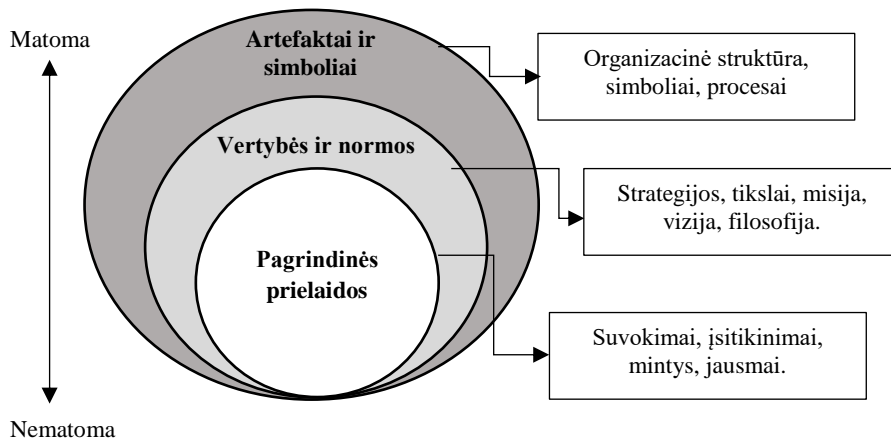


2 pav. Kotter ir Heskett organizacinės kultūros modelis (sudaryta autorės pagal Kotter, Heskett, 2011)

Matoma pusė, grupės elgesio normos, yra iš esmės nulemtos bendrųjų vertybių, prie kurių galima priskirti bendravimo stilių, elgesį, aprangą, hierarchinį pavaldumą, simbolius ir kt. Ši organizacinės kultūros pusė yra lengvai keičiama ir gali būti nestabili. Nematoma organizacinės kultūros pusė yra stabili bei sunkiai kintanti, kadangi visos bendrosios vertybės yra nusistovėjusios ir prie jų skiriami tokie elementai kaip požiūris, vertybės, vadovavimo stilius ir panašiai (Kotter, Heskett, 2011).

Schein sukūrė labiau konkretų **trijų lygių modelį**. Skirtingai nuo ankstesnių organizacinės kultūros modelių, kuriuose kultūra buvo laikoma unikalia konstrukcija kaip visuma, Schein (2017) teigia, jog organizacinės kultūros elementai yra atskiri elementai (žr. 3 pav.).

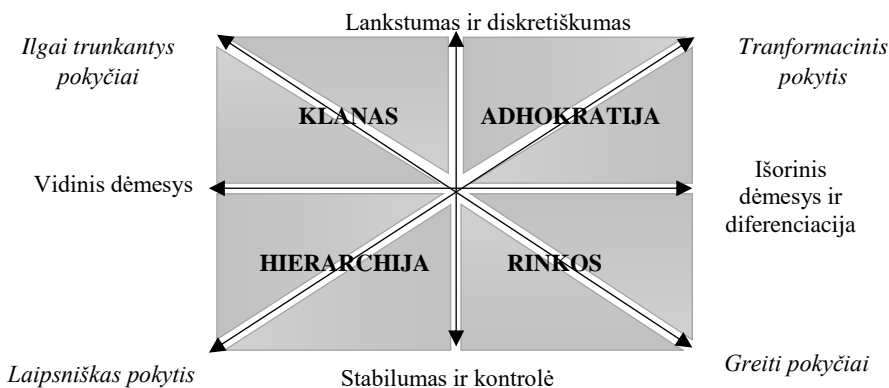




3 pav. Organizacinės kultūros trijų lygių modelis (sudaryta autorės pagal Schein, 2017)

Schein yra vienas iš autorių, konkrečiausiai nurodžiusių lygmenis ir jiems priklausomus elementus. Jis aprašė tris organizacinės kultūros lygius: I lygis – artefaktai (pastebima kultūra); II lygis – vertybės (persidengusios vertybės); III lygis – pagrindinės prielaidos (bendri sutarimai). Scheino teigimu, artefaktai - simboliai yra vizualinės organizacinės struktūros ir procesai, reprezentuojantys organizaciją išorėje. Vertybės reiškia organizacijos filosofiją, siekiamus tikslus, idealus ir normas. Giliausias organizacinės kultūros lygis, pasak Schein, yra pagrindinės prielaidos (Schein, 1988, cit. iš Gaspar, 2021).. Pagrindinės prielaidos yra tiesos, kurias diktuoja ilgalaikiai organizacijos nariai (Pollen, 2021).

**Konkuruojančių vertybių sistema.** Modelio pradinė versija sukurta Quinn ir Rohrbaugh, tačiau labiau paplitęs jo pritaikymas, kurį sukūrė Cameron ir Quinn. Jų modelis yra vienas iš labiausiai naudojamų modelių empiriniuose organizacinės inovacijų kultūros tyrimuose (Morente ir kt., 2018). Modelis sudarytas iš dviejų pagrindinių matmenų ir keturių kvadratų (Yu, Wang, 2018) (4 pav.)



4 pav. Konkuruojančių vertybių sistema (sudaryta autorės pagal Morente ir kt., 2018; Isac ir kt. 2021)

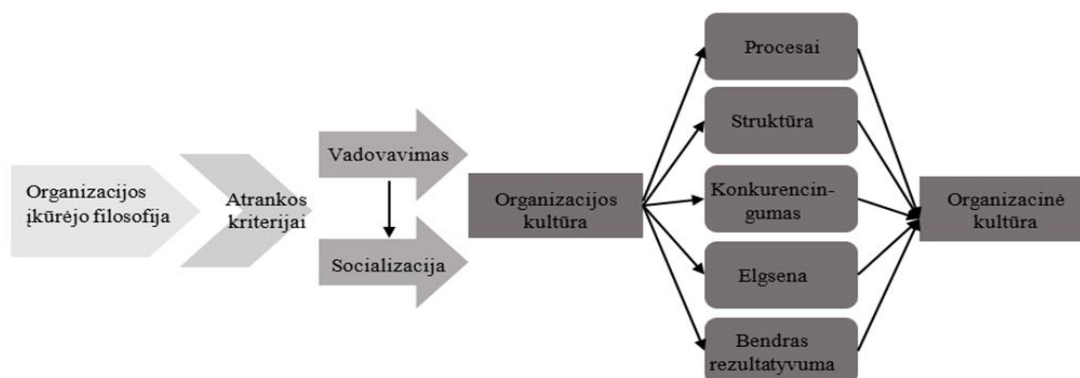
Viena iš dimensijų yra orientuota į organizacijos vidaus žmonių gerovę ir išorinį vystymąsi, daugiausia dėmesio skiriant diferenciacijai ir integracijai. Kitas aspektas yra susijęs su organizacine struktūra, pabrėžiant stabilumą ir lankstumą (Yu, Wang, 2018). Morente ir kt. (2018) išskiria dar du aspektus – pokyčių greitį ir pokyčio laipsnį. Pokyčių greitis nurodo, kaip greitai vyksta pokyčiai organizacijoje ir jos kultūroje, o pokyčio laipsnis – ar pokytis staigus, ar palaipsniui keičiasi. Šių keturių ašių derinys sukuria keturis reprezentacinius organizacinių kultūrų tipus: klaną, hierarchiją, rinkos ir adhokratiją.

Organizacinei kultūrai įtaką daro daugelis veiksnių, kalbant tiek apie naujai besikuriančią įmonę, tiek apie jau ilgai gyvuojančią, tiek apie reorganizacijos procesą įveikiančią organizaciją. Organizacijos kultūrą lemiantys veiksniai yra svarbūs, kadangi tai yra indėlis formuojant aplinką, kurioje gerai jaustųsi visi nariai, neatsižvelgiant į jų pareigas hierarchijoje. Kapur (2020) vidinius veiksnius išskiria tokius: vadovo vertybės ir įsitikinimai, įstatymai ir taisyklės, darbo užmokestis ir paskatos, vadovavimo stilius, aplinkos formavimas (technologijos, pasiekiamumas), mokymosi programos, draugiškos aplinkos formavimas. Išoriniai organizacinės kultūros veiksniai yra pramonės standartai, ekonominės sąlygos, teisinės pasekmės, technologijos bei išteklių ir gamtinės sąlygos (Kapur, 2020). Juneja (2021) teigia, kad yra tik keletas veiksnių, turinčių įtakos organizacinės kultūros formavimui:

- Pirmasis ir svarbiausias veiksnys, turintis įtakos kultūrai, yra narys, dirbantis organizacijai.
- Darbuotojo lytis. Neretai moterys būna ramesnės ir jausmingos, o vyrai statiški ir agresyvesni. Jausmų rodymas taip pat daro įtaką organizacinei kultūrai.
- Verslo pobūdis arba, kitaip tariant, kaip gerai verslui sekasi rinkoje. Kadangi rinkos svyravimai sukelia neramumus, įtampą ir stipriai demotyvuoja organizacijos narius.

- Organizacinę kultūrą taip pat veikia jos tikslai ir uždaviniai.
- Klientai, visuomenė, tiekėjai, išorinės šalys.
- Vadovavimo stilius.

Robins ir Judge (2018) neišskiria vidinių ir išorinių veiksnių, o kaip tik nurodo keletą, kurie padeda sukurti veiksmų seką, formuojant organizacinę kultūrą (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacinės kultūros formavimo seka (sudaryta autorės pagal Robins ir Judge, 2018)

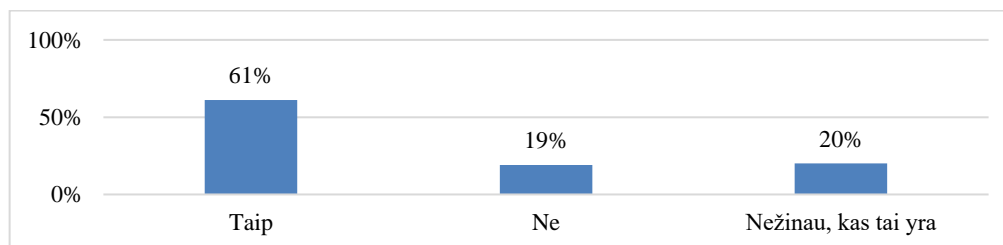
Organizacinė kultūra siekia sujungti visus organizacijos elementus į bendrą visumą, kad būtų jaučiamas tapatumo jausmas, o bendri įmonės interesai iškeliami aukščiau asmeninių. Krukytė ir Majerytė – Narkevičienė (2018) teigia, jog procesai, struktūra, konkurencingumas, elgsena, bendras rezultatyvumas vaidina svarbų vaidmenį organizacinės kultūros formavime. Įmonės produktyvumas ir rezultatyvumas būtent ir pasirodo per tinkamai ir stipriai suformuotą organizacinę kultūrą. Tačiau būtina akcentuoti, jog organizacinės kultūros formavimas yra nenutrūkstamas procesas.

#### Tauragės meno mokyklos organizacinės kultūros tyrimo rezultatų analizė

Norint priimti tinkamus sprendimus Tauragės meno mokyklos (TMM) organizacinės kultūros formavimui, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama identifikuoti TMM organizacinės kultūros problemines sritis.

*Tyrimo organizavimas.* Tyrimas buvo vykdomas apklausiant Tauragės meno mokyklos vadovus ir darbuotojus. Pasirinktas anketinės apklausos metodas. Anketinei apklausai parengtas 19 klausimų klausimynas pagal teorinėje dalyje nagrinėtą Schein organizacinės kultūros trijų lygių modelį. Klausimyną sudaro keturios dalys. Pirmoji dalis skirta įvertinti respondentų požiūrį Tauragės meno mokyklos atžvilgiu ir jų žinias apie ten vyraujančią organizacinę kultūrą. Antrąją dalį sudaro klausimai, kuriais siekiama išanalizuoti organizacinės kultūros elementus, esančius įstaigoje. Nagrinėjami tokie veiksniai, kaip esamos darbo sąlygos, darbo užmokestis, gaunama darbinė informacija, renginiai, jausmai, darbuotojų vertinimas, konfliktai, vadovavimo stilius, bendravimo stilius, kvalifikacijos kėlimo galimybės, normos, simbolika ir t.t. Trečios dalies klausimais norima sužinoti, kokia darbo aplinka gerintų mikroklimatą ir visą organizacinę kultūrą. Paskutinę klausimyno dalį sudaro klausimai, kuriais gaunama demografinė respondentų informacija. Nors pagal Paniotto formulę su 5 proc. paklaida nustatyta, jog reikia apklausti 56 darbuotojus, siekiant kuo tikslesnių tyrimo rezultatų buvo nuspręsta apklausti visus TMM darbuotojus. Apklausa buvo vykdoma 2022 m. balandžio 4 d. įstaigos darbuotojų susirinkimo metu, o nedalyvavusių susirinkime – jų darbo vietoje balandžio 5-7 dienomis. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa. Gauta informacija yra susisteminta ir pateikta procentine išraiška paveiksluose bei lentelėje.

*Tyrimo rezultatai.* Pirmiausia tyrimo metu norėta sužinoti, ar respondentai pastebi TMM organizacinės kultūros elementus (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacinės kultūros elementų pastebėjimą

Didžioji dalis apklaustųjų (61 proc.) suvokia, kas yra organizacinės kultūros elementai bei pastebi juos. Dažniausiai pasitaikantys respondentų atsakymai apie vyraujančius elementus Tauragės meno mokyklos veikloje yra tokie: vizija, misija, vertybės, gebėjimai, kolektyvas, pasitarimai, festivaliai, parodos, koncertai. Iš esmės visi nurodyti elementai priskiriami Schein organizacinės kultūros modelio pirmam ir antram lygiams, kurie yra ganėtinai gerai matomi.

Tačiau nemaža dalis apklaustųjų – 39% nepastebi arba nežino, kas yra organizacinės kultūros elementai. Galima daryti išvadą, jog Tauragės meno mokykloje dar nėra suformuota organizacinė kultūra.

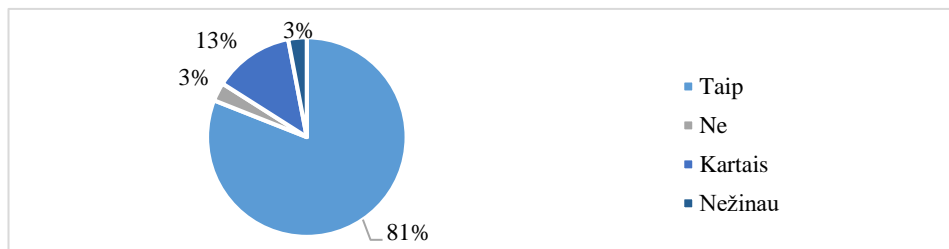
Jei darbuotojas yra suinteresuotas įstaigos sėkme ir pačiu darbu joje, jis domisi ja. Todėl žinojimas istorijos ir vertybių gali nusakyti darbuotojo lojalumą bei atsidavimą Tauragės meno mokyklai.

**2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal TMM istorijos ir vertybių žinojimą, proc.**

Atsakymų variantai	TMM istorija	TMM vertybės
Taip, skaičiau internete	47	49
Taip, pasakojo bendradarbiai	40	22
Taip, sužinojau įvadinių mokymų metu	0	12
Ne, tačiau įdomu sužinoti	11	9
Ne, man beįdomu	2	8

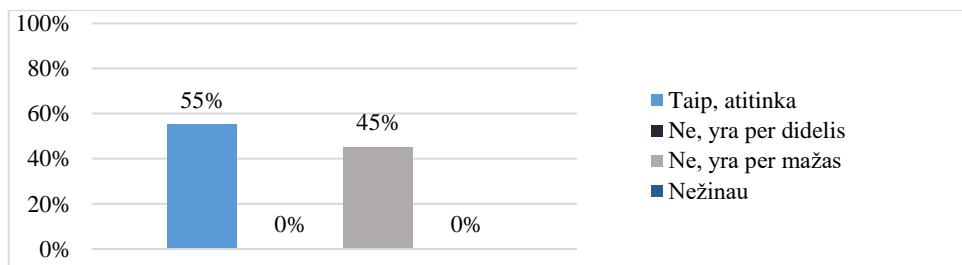
Tauragės meno mokyklos istorija ir vertybės yra skelbiamos TMM internetinėje svetainėje ir darbuotojui nežinoti įstaigos istorijos bei vertybių yra nesuprantama. Tačiau iš lentelės duomenų matoma, kad 13 proc. respondentų nežino TMM istorijos ir 17 proc. nežino vertybių, tai pat matoma, jog 11 proc. tai net nežinoma.

Suteikiamos darbo sąlygos, atlygis už darbą bei informacijos perdavimas taip pat yra organizacinės kultūros elementai. Siekiant išsiaiškinti šią informaciją, respondentų buvo prašoma nurodyti, kas ir kaip teikia informaciją, ar darbo užmokestis atitinka jų darbo krūvį, ar darbo sąlygos yra tinkamos (žr. 7, 8, 9 pav.).



**7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar darbo sąlygos tinkamos kokybiškam darbui**

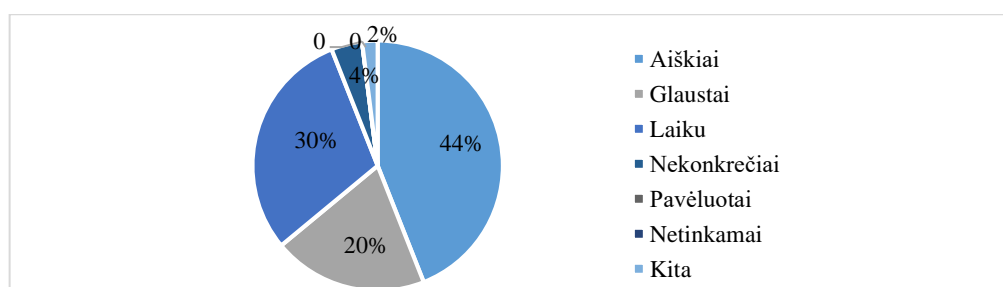
Net 81 proc. respondentų pažymėjo, kad darbo sąlygos TMM yra tinkamos. 3 proc. nurodė, jog darbo sąlygos nėra tinkamos, tačiau neįvardino priežasčių. Galima daryti prielaidą, kad juos tenkina darbo sąlygos Tauragės meno mokykloje ir jie gali kokybiškai dirbti bei kokybiškai atlikti visus jiems deleguojamas užduotis.



**8 pav. Respondentų nuomonė apie jų darbo atlygio atitikimą darbo krūviui**

Kaip matoma 8 paveiksle, beveik pusė respondentų (45 proc.) nurodė, kad darbo atlygis yra per mažas. Esminė problema dėl atlygio yra jo skaičiavimo principas. Didžiajai daliai darbuotojų atlyginimas mokamas pagal koeficientą, kurį nustato ne pati įstaiga, o steigėjas. Darbo krūvio mažinimas taip pat negalimas. To priežastis – ribojamas pareigybių skaičius įstaigoje.

Dirbant įstaigoje svarbu ne tik kas teikia informaciją, tačiau ir kaip ji teikiama. Nes netinkamai pateikta informacija gali sukelti bereikalingą įtampą, stresą, turėti prarasto laiko sąnaudas (žr. 9 pav.).



**9 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal vadovų informacijos pateikimą**

Apibendrintai 9 paveiksle matomus duomenis galima teigti, jog įstaigos vadovai informaciją, susijusią su darbu, pateikia aiškiai, glaustai ir laiku, tik maža dalis (6 proc.) darbuotojų pažymėjo, jog gaunama informacija yra nekonkreči ir pateikiama per plačiai.

Norint aiškiau įvertinti organizacinės kultūros elementus Tauragės meno mokykloje bei rasti problemines sritis, respondentai buvo paprašyti nurodyti jų sutikimą su pateiktais teiginiais. Buvo sudaryta 19 teiginių, kurie atspindi visų trijų lygių organizacinės kultūros elementus. Juos respondentams reikėjo įvertinti nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku, kaip pasirinkimas buvo pateiktas ir „neturiu nuomonės“ variantas. Susisteminti rezultatai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė. TMM organizacinės kultūros elementų vertinimas respondentų požiūriu (proc.)**

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
Gautos informacijos kokybė daro įtaką mano darbui	42%	44%	6%	0%	8%
Mėgstu lankytis TMM renginiuose	32%	53%	6%	0%	8%
Esu lojalus TMM darbuotojas	45%	44%	5%	0%	6%
Jaučiuosi vertinamas ir įvertintas TMM	32%	42%	11%	3%	11%
TMM atsižvelgiama į darbuotojų idėjas ir siūlymus	35%	45%	10%	0%	10%
Konfliktai tarp vadovų ir darbuotojų nevyksta	24%	32%	<b>15%</b>	<b>5%</b>	24%
Konfliktai tarp kolegų nevyksta	15%	39%	<b>27%</b>	<b>3%</b>	16%
TMM nuomonė yra laisvai reiškiamą	19%	47%	<b>13%</b>	<b>11%</b>	10%
Darbe vyrauja daugiausiai formalūs santykiai	16%	60%	18%	0%	6%
TMM turi išskirtinę simboliką	35%	45%	8%	0%	11%
TMM yra švenčių, kurios jau laikomos tradicijomis	21%	56%	8%	0%	15%
TMM suteikia galimybes ugdyti savo kompetencijas	32%	45%	6%	5%	11%
Darbas TMM teikia pasitenkinimą	27%	44%	15%	0%	15%
TMM vyrauja nerašytos elgesio normos	15%	48%	19%	3%	15%
TMM turi darbuotojų skatinimo priemones	18%	50%	13%	5%	15%
TMM tikslai keliami aukščiau nei savi	3%	37%	<b>34%</b>	<b>8%</b>	18%
TMM vyrauja vieningumo jausmas	8%	37%	<b>34%</b>	<b>5%</b>	16%
TMM naujus darbuotojus adaptuoja į jos veiklą	11%	71%	0%	0%	18%
Atlygio sistema yra sąžininga visiems darbuotojams	16%	39%	<b>16%</b>	<b>6%</b>	23%

Apibendrinant 3 lentelės duomenis galima teigti, kad santykiai mokykloje yra formalūs, todėl kolektyve neretai jaučiama konkurencija ir įtampa, nuomonė nėra laisvai reiškiamą, o tai vėliau gali kelti konfliktus. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebima, kad daugiau konfliktų kyla tarp kolegų, o ne tarp vadovų ir darbuotojų. Suteikiamos darbo sąlygos darbuotojus tenkina, nauji darbuotojai yra adaptuojami ir integruojami į TMM veiklą, tačiau pastebėta, kad darbo atlygio sistema nėra visiems teisinga. Nors darbuotojai teigia, kad yra lojalūs įstaigai, didžioji dalis apklaustųjų savo tikslus kelia aukščiau nei įstaigos. Darbuotojų motyvavimas gali padidinti jų lojalumą, tačiau paaiškėjo, kad dalis darbuotojų ne itin motyvuoti – jie jaučiasi neįvertinti, į jų idėjas neatsižvelgiama. Taip pat per apklausą paaiškėjo, jog įstaigoje neįaučiamas vieningumas.

Atviru klausimu klausimyne respondentai nurodė savybes, kurios turėtų vyrauti stiprią organizacinę kultūrą turinčioje įstaigoje. Pagrindinės yra tokios: demokratija, pasitikėjimas, mažiau įtampos, pastovumas, konkretumas, geri tarpusavio santykiai, komandiškumas, taktiškumas, įvertinimas, supratingumas ir nuoširdumas.

Apibendrinus visą tyrimą galima teigti, kad pagrindinius neigiamus organizacinės kultūros aspektus iššaukia pats personalas (darbuotojų komunikacija, elgesio normos bei poreikių išsivystymo lygis) ir organizacijos strategija, tikslai (personalo mokymo ir ugdymo sistema, motyvavimo sistema, vadybos ir vadovavimo kultūros ypatumai). Todėl kaip pagrindinę tobulintą sritį formuojant Tauragės meno mokyklos organizacinę kultūrą galima išskirti tarpusavio santykių gerinimą ir stiprinimą, vieningo kolektyvo formavimą.

### Išvados

1. Atlikus teorinių šaltinių analizę galima teigti, jog organizacinė kultūra neturi bendro sutarimo sampratos atžvilgiu. Tačiau bendrai galima apibrėžti, jog tai yra nenutrūkstamas procesas, kurio metu susiformuoja daugiafunkcinė sistema, kuri gerina įmonės rezultatyvumą ir efektyvumą. Organizacinė kultūra turi ne vieną elementą. Jie iš esmės priklauso nuo pasirinkto modelio, tačiau galima išskirti keletą pagrindinių – vertybės, filosofija, bendri įsitikinimai, simboliai, ritualai. Organizacinė kultūra išskiria įmonę iš kitų esančių rinkoje bei turi jungiamąją savybę, kuri išlaiko organizacijos vientisumą, formuoja narių elgesį ir normas. Konkurencingoje aplinkoje stipri organizacinė kultūra tampa pranašumas. Nors organizacinės kultūros modelių yra nemažai, populiariais galima įvardinti šiuos: ledkalnio modelis, trijų lygių modelis, Kotter ir Heskett organizacinės kultūros modelis bei konkuruojančių vertybių sistema.

2. Atlikus kiekybinį Tauragės meno mokyklos organizacinės kultūros tyrimą, galima teigti, kad Tauragės meno mokyklos organizacinė kultūra yra formuojama tinkama linkme. Įstaigoje daugiausia pastebimi organizacinės kultūros trečiojo lygio – pagrindinių prielaidų – tobulintinos sritys. Gerinti šias sritis užtrunka ilgiausiai. Norint, kad TMM pasiektų savo misijoje ir vizijoje numatytą šiuolaikiškumą, inovatyvumą ir pozityvumą, būtina šviesti darbuotojus efektyvaus bendravimo ir komandinio darbo temomis. Mokymai padėtų ugdyti darbuotojams tiek asmenines kompetencijas, tiek profesines. Pritaikius šias žinias TMM kasdieniniame darbe, sumažėtų darbuotojų pasipriešinimas norimoms naujovėms, sumažėtų konfliktų, bereikalingos įtampos, tai yra pagerėtų organizacijos mikroklimatas ir tai leistų formuoti vieningą, lojalią komandą, kuri siektų įstaigos numatytų tikslų. Taip pat siūloma stiprinti darbuotojų motyvumą, tai yra kiekvienais metais išrinkti geriausią TMM mokytoją ir darbuotoją, siekti, kad gaunamas atlygis už darbą atitiktų jų darbo krūvį, suteikti daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės, organizuoti kolektyvo tradicines šventes, kaip mokslo metų užbaigimo šventė ar kalėdinė vakaronė bei kolektyvines išvykas.

### Literatūra

1. Dula, N., & Tang, H. (2021). *Effects of Leadership on an Organizational Culture Producing Quality Products and Services*. Journal of Multidisciplinary Research, 13(2), 21-41.
2. French, W., & Bell, C. (2018). *Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement 6th edition*. Pearson Education.
3. Gaspar, M. (2021). *Influencing Organizational Culture: A Distributed Leadership Approach to Professional Learning*. Journal of Leadership Accountability, and Ethics Vol. 18(5), 38-58.
4. Gren, L., (2019). *The Systems Approach to Change and the Agile Software Development Context*. Chalmers and the University of Gothenburg. <https://arxiv.org/pdf/1904.02465.pdf>
5. Isac, N., Dobrin, C., Raphaelalani, L., P., & Sonko, M. (2021). *Does Organizational Culture Influence Job Satisfaction? A Comparative Analysis of Two Multinational Companies*. 22, 138-157. <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15823458&AN=151253294&h=ndkctv7VE%2ffLwLuViLYmwPIHO1Y7KcT3U2iAhaU1nhHIXpqaHkVW5jNFXwsInXUrKGOj8cCLdNLRW2EwTIXxmQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profil%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15823458%26AN%3d151253294>
6. Yu, O., & Wang, Y. (2018). *An analysis of the relationship between organization culture and performance*. Chinese university, Social Work and Education, 5(2), 121-133.
7. Jarrett, D., & Gentrup, P. (2021). *High Performance in Local Government*. Public Management.
8. Juneja, P. (2021). *Factors Affecting Organization Culture*. <https://www.managementstudyguide.com/factors-affecting-organization-culture.htm>
9. Kapur, R. (2020). *The Practice of Learning and Development in Organizations*.
10. Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2019). *Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture*. Journal of International Management 26 (2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731>.
11. Kotter J., & Heskett J. (2011). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
12. Krukutė D., & Mejerjė – Narkevičienė K. (2018). *Darbuotojų bendradarbiavimo vertinimas formuojant organizacinę kultūrą*. Mokslinių straipsnių rinkinys. LSU.
13. Morente, F., Ferras X., & Žižlavsky, O. (2018). *Innovacion Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps*. Universidad & Empresa, 20(34), 53-82. Doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
14. Pathomphathaphan, S., & Das, S. (2021). *Conceptual Approach to HRM Practices Influencing Organizational Outcomes and Shared Values to Society: The Mediating Role of Employee Outcomes and Organizational Culture*. Siam University <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v21i02/19-33>
15. Pavlova, O. (2020) *Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje*. Vilniaus universitetas. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
16. Pollanen, K. (2021). *Organizational culture and masculinities in a startup company in Finland*. Nordic journal of working life studies 4, 117-135 [Nordic Journal of Working Life Studies \(tidsskrift.dk\)](https://doi.org/10.1177/1541397821101177)
17. Ramanauskas, K. (2017). *Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą: daktaro disertacija*. Klaipėdos universitetas.
18. Robbins, S., P., & Judge, T., A. (2018). *Organizational Behavior, 18th edition*. Pearson India.
19. Saruchera, F., & Darko-Asante, D. (2021). *Reverse logistics, organizational culture and firm operational performance: Some empirical evidence*. Environment and John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/bsd2.161
20. Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership, 5th edition*. John Wiley and Sons.
21. Steiblienė, L., & Michailova, D., A., (2017). *Organizacijos kultūra*. [http://www.leda.lt/Studijos\\_kintancioje\\_verslo\\_aplinkoje\\_2017.pdf#page=118](http://www.leda.lt/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2017.pdf#page=118)
22. Vveinhardt, J. (2011). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development Nr. 5. VDU. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512400690016/J.04~2011~1512400690016.pdf>
23. Wiseman, N., Ngirande, H., & Setati, S., T. (2017). *Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in south africa*. Investment Management and Financial Innovation. 14(2), 242-251.
24. Žodynas (2009–2020). Tarptautinių žodžių žodynas. <https://www.zodynas.lt/tarptautinis-zodziu-zodynas/K/kultura>

### FORMATION OF ORGANISATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE EXAMPLE OF TAURAGE ART SCHOOL

Organizational culture not only unites the members of an organization, but allows them to be unique and stand out from others and achieve greater profit, development and growth at the organizational level. It should also be emphasized that a strong organizational culture results in a lack of

employee turnover, which affects more productive work, while giving every employee the right to be recognized and pursue a career. The formation of an organizational culture is a complex and long-term process, it brings real benefits, and this is especially achieved in the reorganization of companies. Consequently, it is crucial that managers initiating corporate restructuring improve the parameters of their organizational culture and evaluate its benefits. The article defines the concept of organizational culture, its importance for the organization's activities and results, distinguishes the levels, elements and models of organizational culture, explains the factors that determine it, and presents the sequence of organizational culture formation. The conducted quantitative research (questionnaire survey) found that in order to properly form the organizational culture of Taurage Art School, it is effective to improve the following areas: employee communication, mutual communication, motivation, teamwork, observance of the principles of justice for all employees.

Keywords: organizational culture, values, organizational culture model, art school.

# VARTOTOJŲ ELGSENĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ: PREKĖS ŽENKLO „MARGARITA“ ATVEJIS

*Eglė Tomkevičiūtė (stud.), vadovė Lina Kupstienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Vartotojų priimami sprendimai renkant, perkant ir vartojant prekes lemia įmonių pardavimų apimtį ir gaunamą pelną. Sparčiai besikeičiant rinkos sąlygoms, išlikimo rinkoje galimybės mažėja, darosi vis sudėtingiau pritraukti ir išlaikyti klientus, todėl esminiu sėkmingos įmonės veiklos objektu tampa vartotojų pažinimas, jų poreikių išaiškinimas ir pastangos kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius. Siekiant tai įgyvendinti, svarbu tirti vartotojo elgsenos ypatumus, analizuoti ir reaguoti į vartotojo elgsenai įtaką darančius veiksniai. Vartotojų elgsenos supratimas leidžia nuspėti, kaip potencialus arba esamas klientas priims sprendimą įsigyti prekę ar paslaugą, todėl jis yra neabejotinai naudingas visoms įmonėms, norinčioms parduoti.

Šio straipsnio pirmoje dalyje apžvelgiami teoriniai vartotojų elgsenos aspektai, antroje dalyje atliekama prekės ženklo „Margarita“ kosmetikos pirkimą lemiančių vartotojų elgsenos veiksnų analizė. Tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad prekės ženklo „Margarita“ šampūnų pirkimui įtakos turi šie vidiniai vartotojo elgsenos veiksniai: poreikis, patirtis, nuomonė ir suvokimas bei tokie išoriniai veiksniai kaip socialinė klasė, šeima ir įtakos grupė.

Raktiniai žodžiai: vartotojų elgsena, išoriniai vartotojų elgsenos veiksniai, vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai, vartotojų elgsenos tyrimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Besikeičiantis vartotojų mąstymas, didėjanti technologinė pažanga ir konkurencija tarp įmonių turi įtakos vartotojų pasirinkimui tarp įvairių produktų ir paslaugų. Vartotojai pasižymi racionaliū mąstymu, prieš priimdami sprendimą pirkti, jie įvertina kiekvienos galimybės kainą ir naudą bei išsirenka tokį pasiūlymą, kuris geriausiai atliepia jų interesus. Nekyla abejonų, jog nepatenkinus vartotojo poreikių, jis ieškos ir rinksis konkurentų, kurie koncentruojasi į vartotoją ir jo poreikius, siūlomus variantus, todėl įmonės, norinčios sėkmingai plėtoti verslą, privalo nuolat analizuoti vartotojų elgseną ir stengtis tinkamai patenkinti vartotojų poreikius. UAB „Biok laboratorija“ – viena iš daugelio Lietuvos rinkoje veikiančių kosmetikos gamybos įmonių, todėl norint išlikti konkurencingai, bendrovei pravartu iširti vartotojų elgsenos veiksniai perkant ir vartojant prekės ženklo „Margarita“ kosmetiką.

**Problema.** Vartotojų elgseną lemia tam tikri išoriniai ir vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai. Juos žinant ir su jais siejant marketingo veiksmus, galima padidinti pardavimo apimtį. Atsižvelgiant į tai keliamas probleminis klausimas – kokie išoriniai ir vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai turi įtakos prekės ženklo „Margarita“ kosmetikos pirkimui?

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti vartotojų elgseną lemiančius veiksniai, kurie daro įtaką „Margarita“ prekės ženklo kosmetikos pirkimui.

### Uždaviniai:

1. Paaiškinti vartotojų elgseną lemiančius veiksniai teoriniu aspektu.
2. Nustatyti išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksniai, turinčius įtakos „Margarita“ šampūnų pirkimui.

**Tyrimo objektas** – prekės ženklo „Margarita“ šampūnų vartotojų elgsena.

**Tyrimo metodai** – mokslinių literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa.

## Vartotojų elgseną lemiantys veiksniai

Vienas svarbiausių pelno siekiančių organizacijų uždavinių yra efektyvus vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas. Norint tai įgyvendinti, būtina suprasti, kokios priežastys lemia rinkai siūlomo produkto ar paslaugos pirkimą ir vartojimą. Pasak Armstrong ir Kotler (2018), dauguma didelių įmonių, siekdamas atsakyti į klausimus apie tai, ką, kaip, kada, kur ir kodėl vartotojai perka, labai kruopščiai tiria vartotojų pirkimo sprendimus ir analizuoja vartotojų elgsenos ypatumus. Kasdien vartotojai priima daugybę sprendimų pirkti, o šiuos sprendimus lemia savita vartotojų elgsena. „Vartotojo elgsena – tai vartotojo elgesys, susijęs su poreikius tenkinančių produktų, paslaugų ieškojimu, įsigijimu, vartojimu, pašalinimu ir nuomonės susidarymu“, – teigia Samoškienė (2011, p. 90). Vartotojų elgsena apima žmonių patiriamus jausmus ir mintis bei vartojimo procese atliekamus veiksmus, ji taip pat apima visus aplinkos dalykus, kurie daro poveikį šiems jausmams, mintims ir veiksams (Kovanovienė ir kt., 2019).

Vartotojo elgseną lemia įvairūs veiksniai, kurie daro įtaką tam, kaip vartotojas priima sprendimą dėl produktų ar paslaugų įsigijimo. Samoškienė (2011) išskiria dvi vartotojų elgseną lemiančių veiksnų kategorijas: *išorinius* ir *vidinius* veiksniai. Autorė nurodo, jog išoriniai vartotojo elgsenos veiksniai kyla iš visuomenės, kurioje jis gyvena, o vidiniai yra susiję su žmogaus asmenybe, todėl literatūroje neretai sutinkamas vidinių veiksnų įvardijimas psichologiniais. Kiekvienai kategorijai yra priskiriami konkretūs veiksniai, kurie visi kartu ir atskirai veikia pirkėjo apsisprendimą įsigyti arba atsisakyti prekes ir paslaugas. Remiantis Samoškienė (2011), išoriniams veiksniams priskiriami:

- kultūra;
- socialinė klasė;

- šeima;
- įtakos grupės.

Plačiausias, visus kitus išorinius veiksnius apimantis veiksnys yra kultūra. Kultūra atspindi tam tikroje šalyje ar regione priimtinas, visuomenei būdingas tradicijas, pažiūras, įsitikinimus, elgesio normas ir vertybes (Šerban-Comănescu, 2019). Skirtingų kultūrų atstovai atskiras marketingo priemones vertina nevienodai, todėl plėtojant tarptautinį verslą kultūros pažinimas ir kultūrinių skirtumų supratimas įgyja neapsakomą svarbą. Pasak Armstrong ir Kotler (2018), beveik nėra tokios visuomenės, kurioje neegzistuotų tam tikra socialinių klasių struktūra. Socialines klases sudaro santykinai pastovios žmonių grupės, kurių narius sieja panašios vertybės bei panašus pasiskirstymas pagal pajamas, profesiją ir išsilavinimą. Pikturienė ir Kurtinaitienė (2010) siūlo naudoti Lietuvos socialinių tyrimų instituto pateiktą socialinių klasių klasifikaciją:

- Aukščiausioji klasė – daug pasiekę, įtakingi ir turtingi žmonės;
- Aukštesnioji klasė – turtingi, profesionalūs savo srities žinovai;
- Vidurinioji klasė – išsilavinę asmenys, dažniausiai biudžetinių įstaigų ir valstybinių institucijų darbuotojai;
- Žemesnioji klasė – darbininkiškų profesijų žmonės, dažnai uždirbantys daugiau nei vidurinėsios klasės atstovai, tačiau turintys žemesnį, profesinį išsilavinimą;
- Žemiausioji klasė – nuolatinio darbo ir konkrečios profesijos neturintys asmenys.

Daugelis vartojimo sprendimų yra priimami grupėse (pavyzdžiui, šeimoje). Net ir tuomet, kai atrodo, kad žmonės sprendžia savarankiškai, jiems dažnai įtaką daro kiti žmonės ir jų perduota informacija. Būtent grupės, darančios tiesioginę ir netiesioginę įtaką vartotojo požiūriui ir elgsenai, Kotler ir kt. (2019) teigimu, yra vadinamos įtakos grupėmis. Anot autorių, vartotojo sprendimų priėmimui įtakos gali turėti įvairių tipų įtakos grupės, vienos iš jų – pirminės grupės (pvz., šeima, draugai, kaimynai ir bendradarbiai), su jomis asmuo bendrauja gana dažnai ar net pastoviai. Žmonėms taip pat daro įtaką siekiamas, prie kurių žmogus tikisi prisijungti, ir vengiamos, kurių asmuo stengiasi išvengti, grupės, pačio asmens pasirinktos ar jam priskirtos grupės. Armstrong ir Kotler (2018) pastebi, kad imlumas kitų įtakai skirtingiems vartotojams yra nevienodas, tačiau įprastai didžiausią poveikį vartotojo elgsenai daro tos įtakos grupės, kurias pirkėjas gerbia ir pasitiki.

Įvairių marketingo teoretikų ir tyrėjų nuomone, bene reikšmingiausią įtaką pirkėjo elgsenai daro išorinis veiksnys – šeima (Pikturienė, Kurtinaitienė, 2010; Tutlienė, 2014; Kotler ir kt., 2019). Šeimose biudžetas dažnu atveju yra bendras, jos nariai daugelį ilgalaikio ir trumpalaikio vartojimo produktų vartoja kartu, o visa tai lemia, jog šeimose vartojimo sprendimai dažniausiai priimami kolektyviai, pasitarus tarpusavyje ir atsižvelgiant į kito nuomonę. Kotler ir kt. (2019) teigia, kad tam tikrais atvejais parduodant prekes ar teikiant paslaugas, pardavėjams segmentuoti rinką yra tikslinga pagal šeimos gyvavimo ciklą. Remiantis Walia ir Chetty (2020), galima išskirti septynis vartojimo įpročius lemiančius šeimos gyvavimo ciklo etapus:

- Viengungius, nebegyvenančius tėvų namuose;
- Jaunas poras be vaikų / jaunavedžius;
- „Pilno lizdo“ šeimas su mažais vaikais;
- „Pilno lizdo“ šeimas su paaugliais;
- „Pilno lizdo“ šeimas su suaugusiais vaikais;
- „Tuščio lizdo“ šeimas be išlaikomų vaikų;
- Vienišus senyvo amžiaus žmones.

Atskiruose šeimos gyvavimo ciklo etapuose išryškėja unikalūs vartotojų poreikiai ir norai, nusistovėję vartotojų gaunamos pajamos. Tai įvertinę pardavėjai gali išsigrąžinti savo tikslinį klientų segmentą ir pasiūlyti tam tikro šeimos gyvavimo ciklo etapo asmenų poreikius tenkinančias prekes ar paslaugas.

Visgi reikia pastebėti, jog siekiant išsiaiškinti vartotojų elgsenos principus, iširti išorinius vartotojų elgsenai įtakos turinčius veiksnius nepakanka. Vartotojų elgseną stipriai lemia ir vidiniai veiksniai, kurie yra tiesiogiai susiję su asmens individualiomis savybėmis, todėl žmonės, net ir priklausydami tai pačiai kultūrai, socialinei klasei ar veikiami panašių įtakos grupių, gali elgtis visiškai skirtingai kaip vartotojai. Anot Pikturienės ir Kurtinaitienės (2010), vidiniai veiksniai dažnu atveju yra arba priklausomi vienas nuo kito, arba glaudžiai susipynę, dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje yra randamas tiek siauresnis, tiek platesnis vidinių veiksnių skirstymas. Samoškienės (2011) teigimu, asmens apsisprendimui pirkti įtakos turi tokie vidiniai veiksniai:

- poreikis;
- suvokimas;
- patirtis;
- nuomonė.

Kiekvienos vartojimo problemos atsiradimas yra susijęs su poreikiais (Tutlienė, 2014). Poreikis apibrėžiamas kaip neatitikimas tarp esamos ir norimos situacijos bei siekis tai pašalinti. Pagrindinius asmens poreikių aspektus geriausiai perteikia Maslow poreikių piramidė. Kaip teigia Kotler ir kt. (2019), A. Maslow teorija grindžiama poreikių pasiskirstymu hierarchijoje nuo labiausiai iki mažiausiai svarbių. Tik patenkinus svarbiausią (fiziologinį) poreikį žmogus pradės domėtis kitų, aukštesnio lygio poreikių (saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos) patenkinimu.

Marketinge labai svarbus veiksnys yra suvokimas, nes būtent jis lemia vartotojo santykį su prekėmis ir paslaugomis. Stankaitis (2018) pateikia tokią suvokimo sąvoką: „suvokimas – tai procesas, kurio metu individas atsirenka, sistemina ir supranta informaciją“ (p. 83). Suvokimo procesas vyksta priimant informaciją apie objektą per pojūčius (regėjimą, klausą, uoslę, lytėjimą ir skonį), gautą informaciją interpretuojant ir ją įsimenant arba atmetant



(Pikturienė, Kurtinaitienė, 2010). Autorės nurodo, kad kiekvienas asmuo aplinkos impulsus supranta ir interpretuoja individualiai, tačiau už kokybės, kainos, pakuotės, prekės ženklo, marketingo komunikacijos ir prekės įsigijimo rizikos suvokimo valdymą bent iš dalies atsakingi yra ir marketingo specialistai.

Vartotojas, kaupdamas informaciją apie prekes ir paslaugas, įgauna patirties. Patirtis suprantama kaip vartotojo elgseną lemianti sukauptos ir savaip suprastos informacijos visuma (Tutlienė, 2014). Patirtis yra neabejotinai reikšmingą įtaką sprendimo pirkti priėmimo etape vartotojui darantis vidinis veiksnys – vieną kartą įsigijęs ir suvartojęs produktą asmuo įgis patirties, nuo kurios gali priklausyti tai, kaip jis vertins produktą ateityje. Vartotojo įgyta patirtis formuoja asmens nuomonę, kuri nusako, patinka ar nepatinka vartotojui konkreti prekė ar paslauga.

Nuomonė, pasak Kotler ir kt. (2019), yra santykinai pastovus tam tikro objekto ar idėjos vertinimas, tai taip pat yra vartotojo jausmai ir patirtis to objekto atžvilgiu. Susidarytą nuomonę sunku pakeisti, todėl įmonės, autorių teigimu, turėtų stengtis pasiūlymus pritaikyti prie esamo požiūrio, o ne pakeisti vartotojo nuomonę. Organizacijos, siekdamos konkurencinio pranašumo, stengiasi kurti teigiamą vartojimo patirtį bei formuoti palankią nuomonę tiek apie siūlomus produktus, tiek apie pačią organizaciją.

Dixit ir kt. (2019) pažymi, kad vartotojų sprendimus taip pat veikia nuo vartotojo nepriklausantys veiksniai, susiję su marketingo komplekso elementais (produktu, kaina, vieta ir rėmimu) bei situacija pirkimo metu. Situaciniai veiksniai – tai pirkėjo nuotaika, laiko trūkumas, aplinka, kurioje perkama. Šie veiksniai daro laikiną įtaką vartotojo elgsenai.

Suprasti vartotojų elgseną dažnai gali būti sudėtinga, nes vartotojų elgsenai įtakos turi daug įvairių veiksnių ir egzistuoja daug skirtingų elgsenos formų, tačiau kaip nurodo Dixit ir kt. (2019), konceptualus vartotojų elgsenos supratimas yra naudingas ir vertingas plėtojant marketingo strategiją ir siekiant pasiūlyti geresnę produktų ir paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant pritraukti ir išlaikyti pirkėjus, įmonės turi stengtis pažinti savo vartotojus ir ieškoti būdų kuo geriau patenkinti jų poreikius. Tam būtina tirti vartotojų elgsenos ypatumus, analizuoti veiksniai, lemiančius vienokią ar kitokią asmens elgseną sprendimo pirkti priėmimo procese. Vartotojo elgseną lemia iš visuomenės, kurioje jis gyvena, kylantys išoriniai ir vidiniai, su žmogaus asmenybe susiję, veiksniai. Visi šie veiksniai turi įtakos vartotojo priimamiems sprendimams, todėl jų supratimas yra būtinas visoms įmonėms, norinčioms išlikti rinkoje šiuolaikinės konkurencijos ir sparčiai kintančios aplinkos sąlygomis.

### Prekės ženklo „Margarita“ kosmetikos pirkimą lemiančių veiksnių analizė

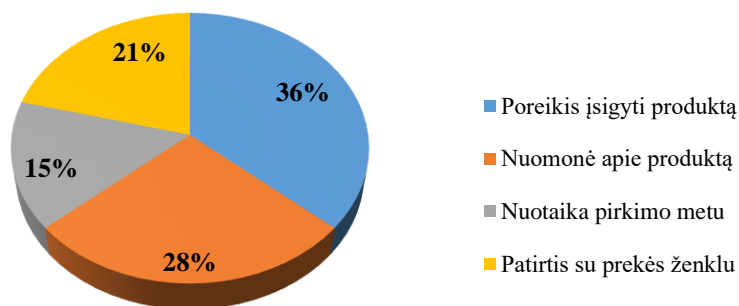
**Tyrimo metodologijos pagrindimas.** Vartotojų elgseną lemiančių veiksnių tyrimui pasirinkta didžiausia prekės ženklo „Margarita“ prekių kategorija – šampūnai. Siekiant iširti vartotojų elgsenos veiksniai, taikytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, jog jis yra vienas populiariausių būdų, norint greitai ir lengvai gauti duomenis apie tiriamą objektą. Anketinės apklausos klausimyną sudarė 16 klausimų. Pirmi 3 pateikti klausimai – įvardiniai temos klausimai, jais buvo siekiama gauti informacijos apie respondentų įpročius perkant prekės ženklo „Margarita“ šampūnus, pagrindiniais 4-14 klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokie išoriniai ir vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai daro įtaką priimant sprendimą pirkti „Margarita“ šampūnus ir 2 paskutiniai klausimai buvo demografiniai, kuriais siekiama sužinoti respondentų lytį ir amžių.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrimo imtis skaičiuota internetiniame puslapyje apklausos.lt esančia imties dydžio skaičiuokle, taikant 7 proc. paklaidą, 95 proc. tikimybę ir pasirinkus tiriamą populiaciją – Lietuvos gyventojus nuo 16 metų, kurių Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2022 metais yra 2,348 mln. Apskaičiuota reikalinga tyrimo imtis – 196 respondentai. Tyrimas vykdytas 2021 m. gruodžio 13–29 dienomis, anketa buvo įkelta į internetinių apklausų puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), nuoroda platinama socialiniame tinkle „Facebook“. Tyrimo metu surinkti 110 respondentų atsakymai. Didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių respondentų (87 proc.) sudarė moterys, 13 proc. sudarė vyrai, daugiau nei pusė (65 proc.) atsakiusių buvo asmenys iki 29 metų, 28 proc. sudarė 30-50 metų asmenys, likusius 7 proc. sudarė 51 ir daugiau metų turintys asmenys. Nors apskaičiuotas reikalingas respondentų skaičius tyrimo vykdymo laikotarpiu nebuvo pasiektas, tačiau gauti apibendrinti rezultatai išryškino vartotojų elgsenos tendencijas, lemiančias prekės ženklo „Margarita“ šampūnų pirkimą.

**Tyrimo rezultatai.** Tyrimo metu pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai yra naudoję prekės ženklo „Margarita“ šampūną (-us). Dauguma atsakiusių (84 proc.) pažymėjo, jog jie yra naudoję prekės ženklo „Margarita“ šampūną (-us), likę respondentai (16 proc.) atsakė, jog jiems naudoti šio prekės ženklo šampūnų nėra tekę. Nenaudojusių „Margarita“ šampūnų buvo prašoma pereiti prie 10 klausimo. „Margarita“ šampūnus naudojusiu asmenų buvo klausama, kaip dažnai jie perka šiuos produktus. Iš visų į klausimą atsakiusių asmenų 52 proc. perka „Margarita“ šampūnus, bet nėra lojalūs šiam prekės ženklui, 47 proc. yra pirkę vieną kartą, 1 proc. reguliariai perka „Margarita“ šampūnus.

Į klausimą, kur dažniausiai respondentai perka „Margarita“ šampūnus, daugiau nei pusė visų atsakiusių (55 proc.) pažymėjo, kad dažniausiai „Margarita“ šampūnus perka maisto prekių parduotuvėse, 12 proc. perka specializuotose kosmetikos parduotuvėse, po 1 proc. – vaistinėse ir internete. 31 proc. apklaustųjų atsakė, kad pirkimo vieta jiems nėra reikšminga.

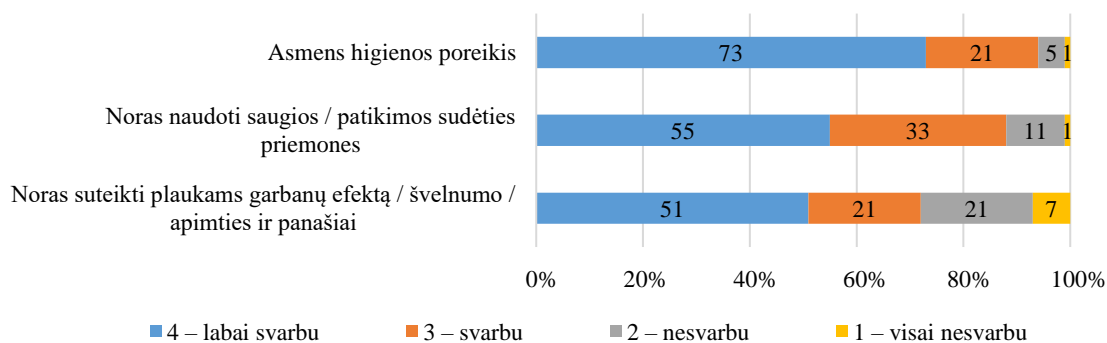
Tiriant vidinius vartotojo elgsenos veiksniai respondentų, naudojusiu „Margarita“ prekės ženklo šampūnus, buvo teirujamasi, kokie veiksniai turi įtakos jų apsisprendimui pirkti šiuos šampūnus. Tyrimo dalyvis galėjo pasirinkti vieną arba kelis jam tinkančius atsakymų variantus. Gautų atsakymų pasiskirstymas procentais pateikiamas 1 paveiksle.



1 pav. Apsisprendimą pirkti „Margarita“ šampūnus sąlygojantys veiksniai

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad pagrindinis vidinis veiksnys, sąlygojantis „Margarita“ šampūnų vartojimą, yra poreikis.

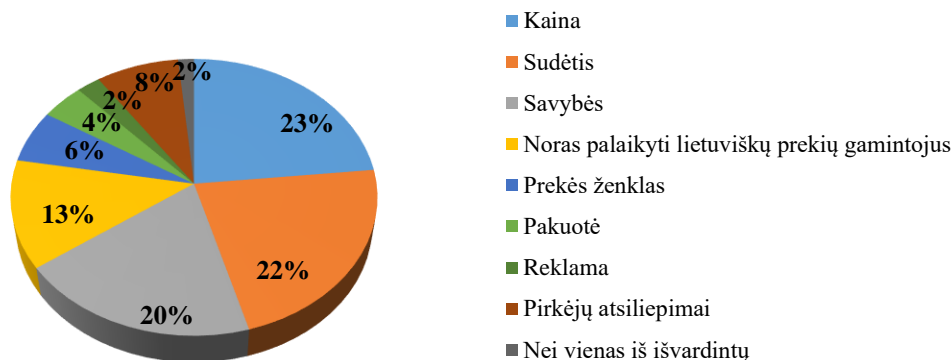
Penktu klausimu buvo giliau analizuojamas poreikio poveikis vartotojo elgsenai. Parengtoje intervalinėje skalėje respondentų buvo prašoma įvertinti balais nuo 1 iki 4 pateiktų priežasčių svarbą perkant „Margarita“ šampūnus (žr. 2 pav.)



2 pav. „Margarita“ šampūnų pirkimo priežastys pagal svarbą

Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, kad asmens higienos poreikis yra labai svarbus ir svarbus 94 proc. apklaustųjų, noras naudoti saugios / patikimos sudėties priemones yra svarbus 88 proc., o noras suteikti plaukams švelnumo, apimties ar kitų papildomų privalumų svarbus 72 proc. apklaustųjų. Daroma prielaida, kad vartotojai perka „Margarita“ šampūnus norėdami patenkinti fiziologinį (asmens higienos poreikis) ir saugumo (noras naudoti saugios sudėties priemones) poreikius, o estetiškas poreikis, skatinantis įsigyti analizuojamą produktą.

Toliau buvo tiriamas suvokimo veiksnys, todėl tiriamųjų buvo klausama, kokie kriterijai jiems yra svarbūs, renkantis prekės ženklo „Margarita“ šampūnus. Apklauso dalyvis galėjo pažymėti kelis atsakymo variantus. Daugiau kaip pusė apklaustųjų pažymėjo, kad renkantis „Margarita“ prekės ženklo šampūnus jiems yra svarbi produkto kaina ir sudėtis, beveik pusė apklaustųjų pažymėjo, kad produkto savybės yra taip pat svarbios perkant „Margarita“ šampūnus. Kriterijų svarba respondentams procentais pateikiama 3 paveiksle.



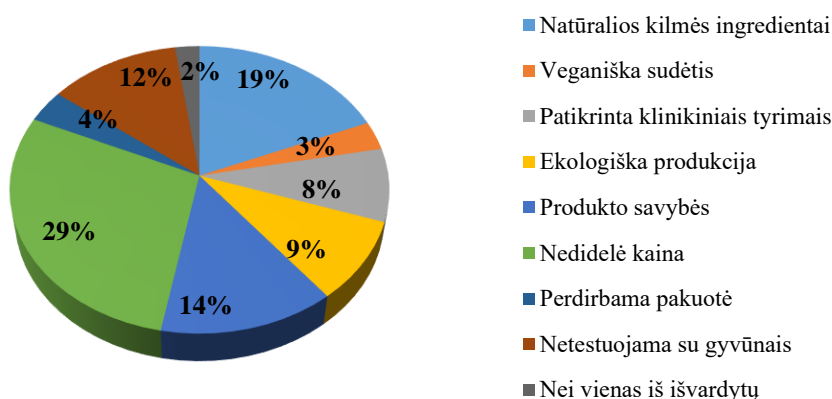
3 pav. Kriterijų pasiskirstymas procentais pagal svarbą renkantis prekės ženklo „Margarita“ šampūnus

Remiantis 3 paveikslo duomenimis galima teigti, kad be anksčiau paminėtos kainos, sudėties ir savybių vartotojui svarbūs yra pirkėjų atsiliepiamai ir noras palaikyti lietuviškų prekių gamintojus, o tokie kriterijai kaip prekės ženklas, pakuotė ir reklama neturi reikšmingos įtakos vartotojo suvokimo procesui.

Atsakant į klausimą apie patirtį naudojant „Margarita“ šampūną (-us) 48 proc. respondentų teigė, jog jų patirtis yra teigiama, 41 proc. – neutrali, 11 proc. – neigiama. Daroma prielaida, kad patirtis yra svarbus vidinis vartotojo elgsenos veiksnys, kadangi teigiama patirtis gali daryti reikšmingą įtaką pakartotiniam to pačio produkto pirkimui, o neigiama – produkto ar net visų prekės ženklo produktų atsisakymui.

Nagrinėjant nuomonės įtaką „Margarita“ šampūnų pirkimui apklausos dalyvių buvo prašoma įvertinti „Margarita“ šampūnus skalėje nuo 1 iki 4 (kai 4 – labai patenkintas; 1 – visiškai nepatenkintas). 14 proc. atsakiusių pažymėjo, jog jie yra labai patenkinti, 65 proc. patenkinti, 18 proc. nepatenkinti ir 3 proc. visiškai nepatenkinti „Margarita“ šampūnais.

Kitu nuomonės veiksnį tiriančiu klausimu buvo norima sužinoti, kuris (-ie) „Margarita“ kosmetikos šampūnų privalumas (-ai) paskatino vartotojus naudoti šiuos produktus. Atsakymai atskleidė, kad svarbiausias veiksnys, paskatinęs vartotojus įsigyti „Margarita“ kosmetikos šampūnus, yra nedidelė produkto kaina. Šį variantą pasirinko beveik du trečdaliai respondentų. Natūralios kilmės ingredientai ir produkto savybės taip pat turi didelę reikšmę pirkėjams, šiuos veiksnius pažymėjo atitinkamai trečdalis ir ketvirtadalis visų atsakiusių. Visų veiksmų pasiskirstymas procentais pateikiamas 4 paveiksle.

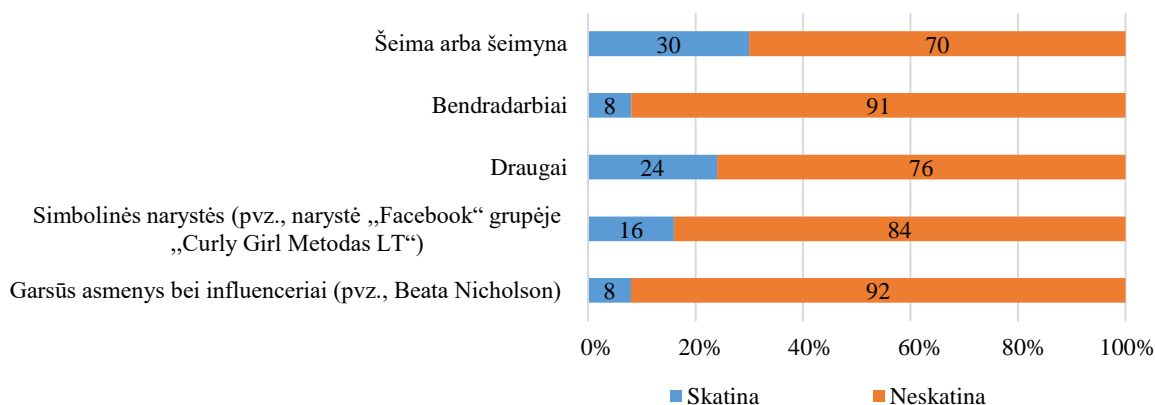


4 pav. „Margarita“ kosmetikos šampūnų naudojimą skatinančių veiksmų pasiskirstymas procentais

Pateikti privalumai formuoja teigiamą vartotojo nuomonę apie prekės ženklo „Margarita“ šampūnus, o teigiama nuomonė skatina pirkti šias prekes.

Dešimtas klausimas buvo skirtas tiek „Margarita“ šampūnus naudojusiems, tiek jų nenaudojusiems asmenims, juo buvo domimasi, kokį (-ius) „Margarita“ šampūnų trūkumą (-us) respondantai galėtų įvardinti kaip didžiausią (-ius). Po 26 proc. respondentų pažymėjo, kad didžiausias trūkumas yra kai kuriuose šampūnuose esančios nesaugios sudedamosios dalys ir nepakankamas produkto poveikis (pvz., prastas plovimas), 12 proc. prie trūkumų priskyrė abejones keliančią žemą kainą, 10 proc. – nemalonią šampūno konsistenciją, kvapą, 3 proc. – nepatogią naudoti pakuotę, dozatorių ir likę 23 proc. teigė trūkumų nepastebėję. Galima teigti, kad būtent šie žmonių suvokiami trūkumai sulaikė juos nuo „Margarita“ šampūnų pirkimo ar pakartotinio jų naudojimo.

Toliau buvo siekiama iširti išorinius vartotojo elgsenos veiksnius. Vienuoliktame klausime apklausiamieji turėjo pasirinkti, ar paminėti žmonės / grupės skatina juos išbandyti prekės ženklo „Margarita“ šampūnus (žr. 5 pav.).



5 pav. Įtakos grupių poveikis renkantis prekės ženklo „Margarita“ šampūnus

Nagrinėjant atsakymus nustatyta, kad šeima arba šeimyna išbandyti prekės ženklo „Margarita“ šampūnus skatina 30 proc. respondentų. Bendradarbiai skatina 8 proc., draugai skatina 24 proc., simbolinės narystės (pvz., narystė „Facebook“ grupėje „Curly Girl Metodos LT“) skatina 16 proc. ir garsūs asmenys bei *influenceriai* (pvz., Beata Nicholson) skatina išbandyti ir vartoti „Margarita“ šampūnus 8 proc. visų apklaustųjų. Daroma išvada, kad „Margarita“ šampūnų pirkimui įtakos turi pirminės, pasirinktos, siekiamos ir simbolinės narystės tipų įtakos grupės, tačiau remiantis gautais rezultatais, įtakos grupę galima laikyti kaip nereikšmingą poveikį vartotojui darantį išorinį veiksni.

Anketine apklausa taip pat buvo aiškinamasi, kokiame šeimos gyvavimo ciklo etape „Margarita“ prekės ženklo šampūnų naudojimas yra dažnesnis, todėl respondentų buvo prašoma priskirti save / savo šeimą tam tikrai grupei. Tyrimo metu nustatyta, kad 28 proc. respondentų save priskiria jauniems viengungiams, nebegyvenantiems tėvų namuose, 25 proc. – jaunoms poroms be vaikų / jaunavedžiams, 18 proc. – šeimai su paaugliais, 13 proc. – šeimai su mažais vaikais, 9 proc. – šeimai su suaugusiais vaikais ir po 4 proc. „tuščio lizdo“ šeimoms bei senyvo amžiaus poroms / vienišiams senyvo amžiaus žmonėms.

Atsakant kokiam socialinei klasei priskirtumėte save / savo šeimą daugiau nei du trečdaliai (68 proc.) tiriamųjų save priskyrė viduriniajai klasei. Tiek aukštesniajai, tiek žemesniajai klasei save priskyrė po 14 proc. respondentų, aukščiausiai klasei save priskyrė 4 proc. respondentų. Pagal užimamas pareigas 31 proc. respondentų sudarė specialistai, 26 proc. – darbininkai, 25 proc. – studentai, 8 proc. – tarnautojai, 5 proc. – vadovai, po 1 proc. verslo savininkai ir pensininkai. Respondentai, nepatenkantys į pateiktas kategorijas, galėjo įrašyti savo variantą, tokių asmenų buvo 4 proc., jie nurodė esantys dirbantys studentai arba moksleiviai.

Iš rezultatų galima matyti, jog šeimos ir socialinės klasės veiksniai iš dalies turi įtakos „Margarita“ šampūnų pirkimo procesui. Išanalizavus respondentų, nors vieną kartą pirkusių „Margarita“ prekės ženklo šampūną, atsakymus nustatyta, kad daugiausiai šiuos produktus renkasi viduriniajai klasei priklausantys jauni asmenys be vaikų ir šeimos su vaikais.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausią įtaką „Margarita“ šampūnų pirkimui daro tokie išoriniai veiksniai, kaip socialinė klasė ir šeima – pastebėta, kad daugiausia šiuos produktus renkasi viduriniajai klasei priklausantys jauni asmenys be vaikų ir šeimos su vaikais. Išsiaiškinta, kad įtakos grupės beveik neskatina pirkti „Margarita“ šampūnų. Iš vidinių vartotojo elgsenos veiksnių didžiausią įtaką „Margarita“ šampūnų pirkimui turi poreikis, nuomonė ir patirtis. Kiek mažesnę įtaką vartotojo elgsenai daro vartotojo nuotaika pirkimo metu. Atlikus tyrimą nustatyta, kad „Margarita“ šampūnų pirkimą ir vartojimą labiausiai sąlygoja fiziologinis poreikis, teigiama patirtis naudojant produktą ir susidaryta palanki nuomonė apie šampūną. Identifikuota, kad suvokimas, kaip vidinis vartotojo elgsenos veiksnys, taip pat daro poveikį „Margarita“ šampūnų pirkime, tai itin gerai pasireiškia kainos ir kokybės (šampūnų sudėties ir savybių) suvokimo srityse.

### Išvados

1. Vartotojo elgsena suprantama kaip procesas, kai individas renkasi, įsigyja ir naudoja prekes arba paslaugas, norėdamas patenkinti savo poreikius. Vartotojo priimamiems sprendimams įtaką daro išoriniai ir vidiniai vartotojų elgsenos veiksniai. Išoriniai veiksniai kyla iš visuomenės, kurioje asmuo gyvena, jiems priskiriama kultūra, socialinė klasė, šeima ir įtakos grupės. Vidiniams vartotojo elgsenos veiksniams priskiriami tokie su vartotojo asmenybe susiję veiksniai, kaip poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė. Vartotojų elgsenos ypatumų supratimas įmonėms yra svarbus, norint efektyviai tenkinti vartotojų poreikius.

2. Atlikus vartotojų elgsenos tyrimą paaiškėjo, jog pagrindiniai išoriniai vartotojų elgsenos veiksniai, turintys įtakos „Margarita“ prekės ženklo šampūnų pirkimui, yra socialinė klasė ir šeima. „Margarita“ šampūnus daugiausia renkasi viduriniajai klasei priklausantys jauni asmenys be vaikų ir šeimos su vaikais, tai lemia žema produktų kaina ir platus skirtingomis savybėmis pasižyminčių šampūnų pasirinkimas. Nežymią įtaką šių šampūnų pirkimui taip pat daro išorinis vartotojų elgsenos veiksnys – įtakos grupė. Nustatyta, kad poveikį „Margarita“ šampūnų pirkimui daro šie vidiniai vartotojo elgsenos veiksniai: poreikis, patirtis, nuomonė ir suvokimas. Pakartotinį „Margarita“ prekės ženklo šampūnų pirkimą ir vartojimą labiausiai sąlygoja fiziologinis poreikis, teigiama patirtis naudojant šampūną ir susidaryta palanki nuomonė apie produktą. Suvokiant vartotojų elgsenos veiksnius ir su jais siejant marketingo veiksmus, galima padidinti analizuojamo produkto pardavimo apimtį.

### Literatūra

1. Armstrong, G., & Kotler, P. (2018). *Marketing An Introduction: 12th Edition*. Pearson Global Edition. <https://docer.com.ar/doc/5181cv>
2. Dixit, S.K., Lee, K.-H., & Loo, P. T. (2019). Consumer behavior in hospitality and tourism. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 151–161. <https://doi.org/10.1080/21639159.2019.1577159>
3. Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management: 4th European Edition*. Pearson UK.
4. Kovanovienė, V., Mačytė, R., Petkevičiūtė, R., & Zaikauskaitė, G. (2019). The influence of marketing tools on consumer behavior and its assessment. *Vilnius University Open Series*. 42-48. [https://www.researchgate.net/publication/342208753\\_The\\_influence\\_of\\_marketing\\_tools\\_on\\_consumer\\_behavior\\_and\\_its\\_assessment](https://www.researchgate.net/publication/342208753_The_influence_of_marketing_tools_on_consumer_behavior_and_its_assessment)
5. Pikturnienė, I., & Kurtinaitienė, J. (2010). *Vartotojų elgsena: teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla.
6. Samoškienė, A. (2011). Prekyba lengvaisiais automobiliais: vartotojų elgseną lemiančių veiksnių tyrimas. *Science Future of Lithuania*, 3(4), 90–98. <https://doi.org/10.3846/mla.2011.075>

7. Șerban-Comănescu, A. (2019). Current Consumer Behaviour. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series (Online)*, XIX(2), 589–597. [https://www.researchgate.net/publication/339596567\\_Current\\_Consumer\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/339596567_Current_Consumer_Behaviour)
8. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai: metodinė priemonė*. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:28963243/datastreams/MAIN/content>
9. Tutlienė, E. (2014). *Prekybos rinkodaros pagrindai*. Šiaulių profesinio rengimo centras. [https://bendrieji.gebijimai.lt/wp-content/uploads/2020/04/7\\_Tutliene-Egle\\_Prekybos-rinkodaros-pagrindai.pdf1.pdf](https://bendrieji.gebijimai.lt/wp-content/uploads/2020/04/7_Tutliene-Egle_Prekybos-rinkodaros-pagrindai.pdf1.pdf)
10. Walia, A., & Chetty, P. (2020). *Family life cycle stages in the marketing*. Project Guru. <https://www.projectguru.in/family-life-cycle-stages-in-the-marketing/>

### **ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOR: THE CASE OF THE BRAND “MARGARITA“**

Consumers' decisions in choosing, buying and consuming goods determine the volume of sales and profits of companies. With rapidly changing market conditions, the chances of survival in the market are decreasing, it is becoming more and more difficult to attract and retain customers. Therefore getting to know consumers, clarifying their needs and striving to meet their needs as best as possible is becoming an essential object of a company's success. In order to achieve this, it is important to study consumer behavior and to analyze and respond to the factors influencing consumer behavior. Understanding consumer behavior allows to predict how a potential or existing customer will make a decision to purchase a product or service, therefore it is undoubtedly beneficial to all companies looking to sell.

The first part of this paper reviews the theoretical aspects of consumer behavior factors and the second part analyses the consumer behavior factors influencing the purchase of the cosmetics brand “Margarita“. The method used for the study was a questionnaire survey. The results of the study revealed that the following internal consumer behavior factors influence the purchase of „Margarita“ brand shampoos: need, experience, opinion and perception, as well as external factors such as social class, family and influence group.

Keywords: consumer behavior, external factors of consumer behavior, internal factors of consumer behavior, consumer behavior research.

# DARBO APLINKOS GERINIMAS SIEKIANT ORGANIZACIJOS TIKSLŲ

*Simona Šeputytė (stud.), vadovė Jūratė Martinonytė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Darbo sferoje sparčiai vykstant pokyčiams, atsirandant naujoms technologijoms, vykstant intensyviai žmonių migracijai bei populiacijos senėjimui, sparčiai plečiantis paslaugų sektoriui, svarbu, kad įmonės siektų sukurti kuo geresnes darbo sąlygas savo darbuotojams ir suprastų, kad norint pasiekti rezultatų ir efektyviai dirbti, neužtenka užtikrinti saugumo ir vykdyti profesinės rizikos veiksnių prevenciją, taip pat yra svarbus teigiamas darbo aplinkos kūrimas. Siekiant didesnės darbuotojų motyvacijos ir geresnės savijautos darbo vietoje svarbus darbo aplinkos sukūrimas, kad darbuotojai maksimaliai išnaudotų savo potencialą. Autoriai aprašė pagrindinius darbo aplinkos modelius, darbuotojų ugdymo ir darbo aplinkos gerinimo aspektus bei išskyrė šių faktorių naudą, kurią anot jų galima išvelgti trimis lygmenimis: nacionaliniu, organizacijų ir individų. Teigiama, kad tik reguliuojant darbo aplinką ir ją gerinant, galima sukurti didelę pridėtinę vertę turinčius žmonių išteklius, kurie pasižymi pastovumu, dideliu našumu ir leidžia Europos šalių ekonomikai sėkmingai konkuruoti su kitų šalių ekonomika, kuriose neskiriama dėmesio darbo aplinkos gerinimui. Pagrindinis straipsnio tikslas – išanalizuoti darbo aplinkos gerinimo galimybes, siekiant organizacijos tikslų. Metodas: literatūros šaltinių analizė.

Raktiniai žodžiai: darbo aplinka, motyvacija, darbuotojų ugdymas, organizacijos tikslai.

## Įvadas

Darbo sferoje sparčiai vykstant pokyčiams, atsirandant naujoms technologijoms, vykstant intensyviai žmonių migracijai bei populiacijos senėjimui, sparčiai plečiantis paslaugų sektoriui, svarbu, kad įmonės siektų sukurti kuo geresnes darbo sąlygas savo darbuotojams ir suprastų, kad norint pasiekti rezultatų ir efektyviai dirbti, neužtenka užtikrinti saugumo ir vykdyti profesinės rizikos veiksnių prevenciją, taip pat, yra svarbus teigiamas darbo aplinkos kūrimas, kad darbuotojas būtų motyvuotas, gerai jaustųsi savo darbo vietoje ir maksimaliai išnaudotų savo potencialą. Šią temą analizavo įvairūs Lietuvos bei užsienio mokslininkai: Woolfsonas (2005), Šorytė ir Pajarskienė (2014), Gustainienė (2014), Šiukštaitė (2016), Vinskienė (2019), Gudaitytė (2020), ir kiti. Morkūnas (2021) teigia, kad darbo aplinką sudaro darbas, kuris apima darbo atlikimą, darbo pasiekimus, užduočių įvairovę, mokymą(si), su darbu susijusios veiklos kontrolę ir kontekstą, kurį sudaro fizinės ir socialinės darbo sąlygos. Be to, autorius išanalizavo Spector pastebėjimus teigdamas, kad darbo aplinka – tai darbuotojų ir darbo saugumas, geri rezultatai ir santykiai su kolegomis, motyvacija bei pabrėžė, kad norint padidinti darbuotojo atsidavimą organizacijai, reikia, jog darbuotojas jaustųsi svarbus ir reikalingas.

**Probleminis klausimas:** kaip organizacijos gali pagerinti darbo aplinką siekiant įmonės tikslų?

**Tikslas** – išanalizuoti darbo aplinkos gerinimo galimybes, siekiant organizacijos tikslų.

**Uždaviniai:**

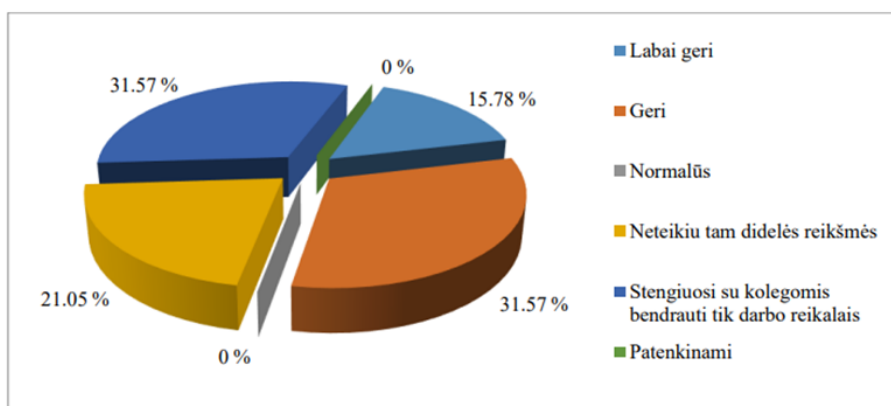
1. Išanalizuoti darbo aplinkos ypatumus skirtingais aspektais;
2. Pateikti pasiūlymus darbo aplinkos gerinimui, didinant darbuotojų produktyvumą.

**Metodas:** literatūros šaltinių analizė.

## Darbo aplinkos ypatumai

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo (2020) 40 straipsnyje aprašomi darbo aplinkos reikalavimai kur teigiama, kad darbo aplinka turi būti sudaryta be pavojingų ar kenksmingų veiksnių, kurie keltų riziką susižaloti, pakenkti sveikatai, o jei rizika yra, ji turi būti kuo mažesnė ir numatytos priemonės jai šalinti. Be to, „darbuotojų, dirbančių darbo aplinkoje, kurioje kenksmingų veiksnių dydžiai viršija leistinas ribines vertes (dydžius) ir nėra galimybės techninėmis ar kitomis priemonėmis sumažinti jų iki darbuotojų saugos ir sveikatos norminiuose teisės aktuose nustatytų leistinų ribinių verčių (dydžių), darbo laiko trukmė neturi viršyti 36 valandų per savaitę.“

Teigiama, kad kuriant darbo aplinką svarbu sudaryti sąlygas santykių tarp organizacijos darbuotojų sukūrimui. Petrikaitė (2021) teigė, kad norint pagerinti santykius su darbuotojais, efektyvios priemonės būtų humoras ir draugiški santykiai tarp kolegų, bendri grupiniai darbai, nes tai leistų gerinti darbo rezultatus, o įmonės nariai jaustųsi reikalingi, svarbūs ir suprasti. Tuo tarpu Vinskienė (2019) teigė, kad „darbas nėra vien tiesioginių pareigų vykdymas, tai ir santykiai su kolegomis, vadovais, darbo sąlygos, organizacijos tradicijos ir nustatytos taisyklės“. Nustatyta, kad santykiai su vadovu ir kolegomis turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Tyrimo metu nustatyta, kad 31,57 proc. tiriamųjų nurodė, jog santykiai su kolegomis yra pozityvūs, 21,05 proc. teigė, kad geri ir kad neteikia tam didelės reikšmės, o 31,57 proc. darbuotojų nurodė, kad su kolegomis bendrauja tik darbo reikalais. Pabrėžiama kad nei vienas darbuotojas nenurodė, kad santykiai su bendradarbiais yra normalūs ar patenkinami (žr. 1 pav.). Įvairių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad dauguma darbuotojų yra linkę aplinką pirmiausiai vertinti atskleidžiami santykius su vadovu bei kolegomis.



1 pav. Santykiai su kolegomis (Vinskienė, 2019)

Nustatyta, kad žmonės nori jaustis saugūs ir būti suprasti ne tik namuose, bet ir darbe. Analizuojant žmogaus psichinę sveikatos būklę galima teigti, kad asmuo nežino kaip padėti sau ar kitam, todėl svarbu pabrėžti, kad psichinė sveikata yra gerovės būklė, kai asmuo gali atskleisti savo sugebėjimus, geba įveikti gyvenimo sunkumus bei gali dirbti produktyviai ir prisidėti prie savo bendruomenės gerovės (Naz et al., 2020). Sukūrus saugią, sveiką darbo aplinką, darbuotojas gali produktyviai dirbti ir prisidėti prie įmonės užsibrėžtų tikslų pasiekimo.

Petružytė ir Šumskienė (2017) analizavo žmogaus psichinę sveikatos būklę ir darbo vietos svarbą, teigdamos, kad įdarbinimas ir darbo netekimas glaudžiai susiję su žmonių psichikos sveikata. Be to, išskyrė Modini ir kitų autorių atliktų metaanalizės tyrimų duomenis ir teigė, kad „darbas <...> yra svarbus keliais aspektais: ugdant autonomiją, padedant įgyti socialinį statusą ir mažinant atskirtį, skatinant tobulėjimą ir apskritai stiprinant gerovės, pilnatvės jausmą“. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro (2019) įsakyme „Dėl nacionalinės neįgalųjų socialinės integracijos 2013–2020 metų programos įgyvendinimo 2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, kurio tikslas – „užtikrinti skirtingas negalias turinčių neįgalųjų specialiųjų poreikių tenkinimą teikiant socialinės integracijos paslaugas (socialinės apsaugos, sveikatos priežiūros, švietimo srityse)“ akcentuojant, kad svarbu kalbėti apie darbo aplinką įvairiais aspektais nepamirštant integracijos, kai į darbo rinką įtraukiami skirtingus gebėjimus turintys asmenys.

Kitas svarbus faktorius darbo aplinkoje yra stresas, kuris gali daryti įtaką darbo rezultatams, todėl Simanavičiūtė (2017) remiantis Armstrongu analizavo streso mažinimo darbe akcentus ir išskyrė pagrindines to priežastis:

- „organizacija yra socialiai įsipareigojusi suteikti gerą darbinio gyvenimo kokybę;
- didelis stresas sukelia ligas;
- stresas gali sukurti ne sugebėjimą susidoroti su darbo užduotimis, kas veda prie dar didesnio streso;
- per didelis stresas veda prie sumažėjusių darbuotojo efektyvumo ir organizacijos veiklos.“

Simanavičiūtė (2017) teigė, kad remiantis atliktais tyrimais (Azagba ir Sharaf, 2011) galima teigti, jog išsprendus darbinėje aplinkoje stresą keliančius veiksnius, sumažėja sveikatos priežiūros išlaidos, padidėja darbuotojų produktyvumas, sumažėja darbuotojų kaita bei nedarbingumas, todėl tai tampa naudinga ne tik darbuotojo fizinei ir psichinei sveikatai, bet ir organizacijai. Su stresu susijusi ir kontrolė, nes būtent praradus situacijos kontrolę, darbuotojas jaučia padidėjusį streso lygį, tačiau jei darbuotojas yra skatinamas tobulėti, gerinti įgūdžius, jam tampa nesunku įveikti kliūtis ir sukontroliuoti situaciją. Kontrolė galima vadinti veiksmų laisvę, kada darbuotojas gali priimti sprendimus, spręsti su darbu susijusius klausimus bei pasirinkti darbo atlikimo būdą (žr. 1 lentelę). Dalyvavimas sprendimų priėmimo gali apimti tokias sritis kaip: darbuotojai informuojami apie planus, išklausa darbuotojų patirtis ir informacija, konsultacijų rengimas, kurių metu darbuotojai gali dalintis idėjomis ir pateikti asmeninę nuomonę.

1 lentelė. Kontrolės – veiksmų laisvės komponentai (sudaryta autorės, remiantis Simanavičiūte, 2017)

KONTROLĖS KOMPONENTAI	
Užduočių kontrolė	Darbuotojas gali laisvai pasirinkti kada ir kaip atlikti paskirtą užduotį.
Dalyvavimas sprendimų priėmimo	Įmonė gali pasirinkti kokių sričių informaciją darbuotojui nori pateikti, kuria darbuotojas pasinaudojęs gali priimti sprendimą.
Įgūdžių naudojimas	Kiek organizacija leidžia naudoti įvairius asmens įgūdžius norint pasiekti rezultato.

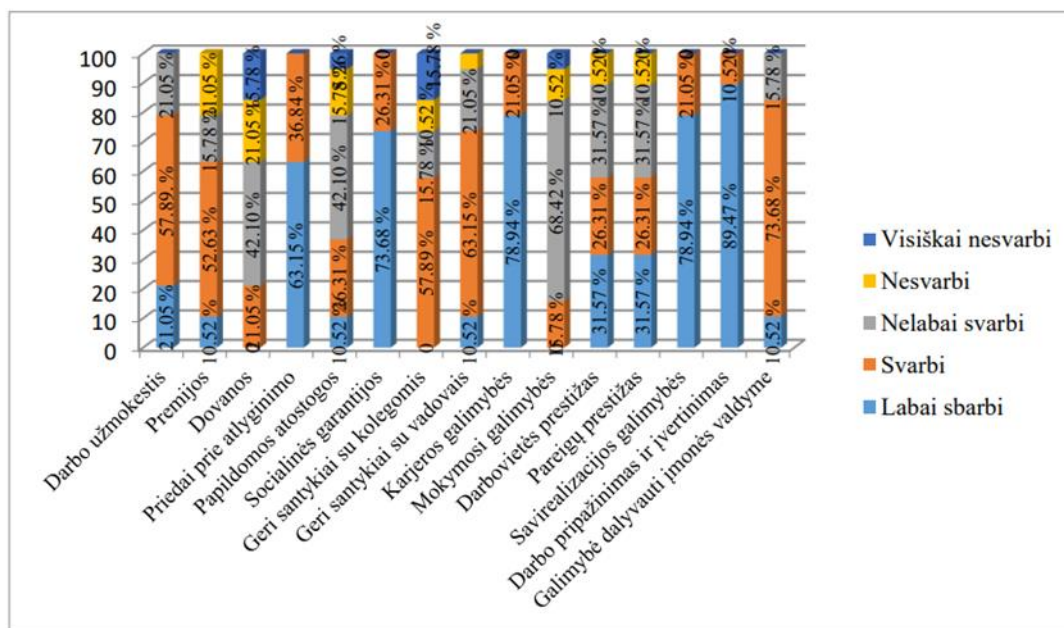
Diržytė, Patapas ir Mikelionytė (2010) teigė, kad darbuotojų motyvacija yra veiksnys, kuris yra sudėtingas ir turi daug teorinių modelių bei sąvokos aprašymų, tačiau dažniausiai pabrėžiamas požiūris į motyvaciją, kaip į nuolatos stiprinamas ir palaikomas pastangas, norint pasiekti tikslų ir užtikrinti tam tikrą elgesį to siekiant. Motyvacija – veiksnys, suteikiantis žmogui energijos atlikti jam paskirtus darbus bei veiksnys, kuris motyvuoja stengtis ir rodo, kaip darbuotojas intensyviai ir kryptingai dirbs. Analizuojant motyvacijos aspektus aktualu išnagrinėti ir populiariausias motyvacijos teorijas, jų klasifikaciją ir būdingus požymius. Motyvacijos teorijas analizavusi ir aprašiusi Gudaitytė (2020), teigė, kad norint pasiekti aukštą motyvacijos lygį, reikia taikyti dauguma personalo motyvacijos tyrimų pagrįstomis Maslow, Adams ir Skinner teorijomis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Motyvacijos teorijos ir jų sampratos (sudaryta autorių remiantis Gudaityte, 2020)

MOTYVACIJOS TEORIJA	MOTYVACIJOS TEORIJOS SAMPRATA
Maslow „POREIKIŲ TEORIJA“	Motyvacija galima sieti su savirealizacijos poreikiu. Ji yra pagrįsta įvairiais asmens poreikiais, sudarančiais hierarchinių poreikių piramidę. Pirminiai fiziologiniai poreikiai sudaro pirmus tris piramidės aukštus, o aukštesnių lygių poreikius sudaro socialiniai, pagarbos ir savivardos bei saviraiškos poreikiai. Patenkinus tam tikrą poreikį, motyvacijos šaltiniu tampa kitas esantis aukščiau.
Adams „TEISINGUMO TEORIJA“	Ši teorija nusako darbuotojo pasitikėjimą ir tikėjimą atlyginimo bei tam tikrų nuobaudų sistemos teisingumu. Asmuo nori teisingumo atsižvelgiant į jo darbo pastangas, atlyginimą ir kitus aspektus, kuriuos jis gauna iš organizacijos. Šiuo atveju teisingumas matuojamas lyginant atlygį, kurį gavo kiti asmenys su panašiu indėliu.
Skinner „PASTIPRINIMO TEORIJA“	Pagrindinis šios teorijos principas, kad požiūris į motyvaciją grindžiamas „pasekmių dėsnio“, tai reiškia, kad teigiamas pasekmes turėjęs elgesys yra kartojamas ir toliau, o neigiamas pasekmes turėjusio elgesio stengiamasi vengti. Remiantis šia teorija, yra teigiama, kad žmogus yra motyvuotas, jei į savo pasekmes sureagoja tinkamu elgesiu.

Skarelytė (2010) teigė, kad „motyvacija – vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių, apsiribojantis tikslu vykdymu to, ko yra reikalaujama iš personalo ir suteikimu to, ko siekia personalas, kad būtų pasiekti tam tikri bendri tikslai, užtikrintas efektyvus ir kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas“. Tai atskleidžia, kad siekiant organizacijos tikslų yra svarbu organizacijoje turėti motyvuotus darbuotojus. Kaip teigė Rimkus (2021), kiekvienam tinkančių motyvavimo priemonių nėra, todėl šių priemonių poveikį gali lemti organizacijos vidaus tvarkos specifika, tarpusavio santykiai ir kiekvieno žmogaus poreikiai, asmeninės savybės bei materialinė padėtis.

Nagrinėjant motyvavimo priemones Vinskienė (2019) nustatė, kad norint apibrėžti veiksmus, kurie skatina ir motyvuoja personalą. Nustatyta, kad labiausiai motyvuojanti priemonė yra darbo pripažinimas ir įvertinimas (89 proc.), 79 proc. pasirinko savirealizaciją ir karjeros galimybes, po 74 proc. surinko tokios motyvacinės priemonės kaip: socialinė garantija ir galimybė dalyvauti įmonės valdyme. Atsižvelgiant į mažiau svarbias priemones, tai būtų: premijos ir dovanos (po 21 proc.), geri santykiai su vadovu (5 proc.) (žr. 2. pav.). Tokie rezultatai atskleidžia, kad darbuotojus gali motyvuoti skirtingos priemonės, kurias reikėtų nustatyti kiekvienoje organizacijoje, tačiau jos kinta ir gali turėti skirtingą poveikį skirtingiems darbuotojams.



2 pav. Motyvavimo priemonės (Vinskienė, 2019)

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai pateikė panašius darbo aplinkos sudedamųjų dalių aprašymus, vieni akcentavo darbo užmokestį, santykius su kolegomis, kiti rezultatus, pasiekimus ir motyvaciją, tačiau galima teigti, kad visos dalys tinka kurti gerą darbo aplinką, kurią galima įvardinti kaip veiksnį, kuris suvienija organizacinę kultūrą ir teikiant įvairias paslaugas.

### Sveikos gyvensenos ugdymas ir įtaka darbuotojo darbui

Sveikos gyvensenos apibrėžimą galima suprasti plačiai ir tai priklauso nuo to, koks kiekvieno asmens gyvenimo būdas, įpročiai. Valstybinė lietuvių kalbos komisija (2020) sveiką gyvenseną apibūdina teigdama, kad sveika gyvensena tai – „pasirinktos veiklos ir elgesio visuma, stiprinanti ir palaikanti žmogaus fizinį pajėgumą, sveikatą: kasdienis fizinis aktyvumas, miego, mitybos, darbo ir poilsio režimo laikymasis, svaigiųjų gėrimų, narkotikų, rūkalų nevartojimas ir kt.“.



Šlepikaitė (2017) remdamasi pasaulio sveikatos organizacijos nuostata teigė, kad sveika gyvensena yra gyvenimo būdas, kurio pagalba galima sustiprinti ir patobulinti organizmo rezervines galimybes, padėti išlikti sveikam ir pagerinti sveikatą. Visa tai, turi būti iš žmogaus fizinės prigimties, sveikatos ugdymas turi skatinti naudingų įpročių, vertybių ir elgesio formavimą, nes būtent sveikata net 50 proc. priklauso nuo pačio žmogaus elgesio.

Nagrinęjant sveikos gyvensenos ir sveikatos stiprinimą darbe bei šių sąvokų reikšmę, Šiukštaitė (2016) teigė, kad išanalizavus tarptautinio projekto rezultatus „Sveikatos ugdymas darbo vietose“, kurio tikslas buvo išnagrinėti sveikatos stiprinimo darbe situaciją ir poreikius Lietuvoje, Latvijoje ir Suomijoje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lietuviai ir latviai mano, jog darbuotojo sveikatos stiprinimas yra atskira veikla, tuo tarpu suomiai savo darbuotojų sveikatą stiprina įtraukdami darbo saugos ir sveikatos aspektus.

Ivanauskaitė (2020) teigė, kad apie sveikatos priežiūros darbuotojų sveiką gyvenseną ir įpročius rašė Didžiosios Britanijos mokslininkai, kurie tvirtino, kad tyrimą atlikę žmonės mano, kad savireguliacija veikia ne tik asmens gyvenseną, bet ir profesinę sritį, buvo nustatyta, kad gyvenseną lengviau pakeisti nei įpročius, kurie susiformavę darbinėje aplinkoje. Autorė išanalizavus ir kitų mokslininkų atliktus tyrimus priėjo prie išvados, kad stipresnius savireguliacijos įpročius turintys žmonės nebijo prisiimti atsakomybę, geba kontroliuoti savo veiksmus ir darbinės funkcijas, planuodami efektyviau atlieka savo planus ir laikosi sveikesnės gyvensenos.

Svarbu išskirti darbuotojų sveikatos problemas, kurių išlaidos turi didelę įtaką net ekonomiškai stiprių šalių verslo sektoriui, todėl ne tik dėl pasaulio ekonomikos, bet ir dėl kiekvienos organizacijos konkurencingumo ir teigiamo funkcionavimo yra svarbu mažinti darbuotojų trumpalaikes ir ilgalaikes sveikatos problemų pasekmes (Gustaitienė, 2014). Gyvenant pandemijos ir karantinų laikotarpiu labai svarbu nepamiršti sveikos gyvensenos, fizinio aktyvumo ir mitybos, Kriaučionienė (2021) teigė, kad nepaisant šių ekstremalių sąlygų, būtina skatinti sveiką gyvenseną, todėl išskyrė keletą rekomendacijų:

- „Visuomenės sveikatos biure dirbantys dietistai ir sveikatos priežiūros specialistai turėtų teikti informaciją visuomenei apie sveikos mitybos naudą ir svarbą sveikatai, akcentuojant maisto produktus, kurių reiktų daugiau įtraukti į mitybos racioną bei kurių reiktų vartoti mažiau, siekiant palaikyti gerą organizmo būklę ir didinti atsparumą COVID-19 infekcijai.“;

- Pateikti praktines sveikos mitybos rekomendacijas adaptuotas karantino režimui, pavyzdžiui kaip išlaikyti produktus ilgiau šviežius norint rečiau lankytis parduotuvėse arba kaip pasigaminti sveikus patiekalus;

- Specialistai galėtų surengti nuotolinius mokymus bei vesti įvairias fizines veiklas, o ne tik suteikti informaciją šia itin svarbia tema.

COVID-19 pandemija lėmė didelius pokyčius darbo srityje, todėl tai tapo nuotolinio darbo eksperimentu, kuris leido suprasti ką galima tobulinti, kokios susidarė kliūtis dirbti produktyviai ir kokybiškai bei ar nuotolinis darbas galėtų pakeisti gyvą bendravimą su klientais.

Issworld.com (2022) tinklaraštyje teigiama, kad fizinės darbo vietos sukuria sveiką darbo aplinką, geresnes ergonomines sąlygas bei išskyrė faktą, kad iš namų (nuotoliniu būdu) dirbantys darbuotojai gali patirti bendravimo ir bendradarbiavimo trūkumą, jiems gali pasireikšti socialinės izoliacijos jausmas, dėl visų šių veiksnių darbuotojas gali susidurti ir su psichinės ir fizinės sveikatos problemomis. Be to, teigiama, kad „konkurencijos nebuvimas, psichikos sveikatos problemos ir prastas komandinis darbas yra tik keletas išbandymų, su kuriais šiuo metu susiduria darbuotojai. Tai sukuria problemas, susijusias su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir įmonė gali patirti realias sąnaudas tiek dėl prarasto darbo našumo, tiek dėl talentų praradimo, nes darbuotojai ieško naujų bei patrauklesnių galimybių“. Patobulėjusios technologijos vaidina itin svarbų vaidmenį ir leidžia kokybiškiau atlikti reikiamas užduotis, sudaro lankstesnes darbo sąlygas, todėl darbuotojai turi platesnes bendravimo galimybes, o tai leidžia sukurti stipresnę ryšį tarp namų ir darbo vietos. Sukūrus lankstesnes darbo sąlygas ir galimybę dirbti iš įvairių vietų, padidintų darbo našumą 4,4 proc. Teigiama, kad darbo vieta ateityje turi sudaryti darbuotojui saugumo jausmą, sveikatos užtikrinimą ir motyvuoti kiekvieną siekti tobulėjimo ir pasisiekimo. Saugios ir sveikos darbo aplinkos sukūrimas po COVID-19 reikalauja didesnio tvarumo, lankstumo bei išlaikyti paslaugų kokybę, nepriklausomai nuo to, kur darbuotojai pasirenka dirbti.

Apibendrinant galima teigti, kad laikantis fizinio aktyvumo, sveikos gyvensenos ir mitybos rekomendacijų galima sumažinti ar išvengti rizikos susirgti daugeliu ligų bei pagerinti gyvenimo kokybę. Atlikti įvairūs tyrimai atskleidė, kad norint sumažinti darbuotojų sveikatos išlaidas, reikia kurti ir įgyvendinti palankią psichologinę aplinką, suteikti galimybę išklausti sveikos mitybos ir fizinio aktyvumo mokymus bei suteikti priemones to siekti bei esant poreikiui sudaryti sąlygas dirbti nuotoliniu būdu.

### **Darbo aplinkos gerinimas ir darbuotojų produktyvumo didinimas**

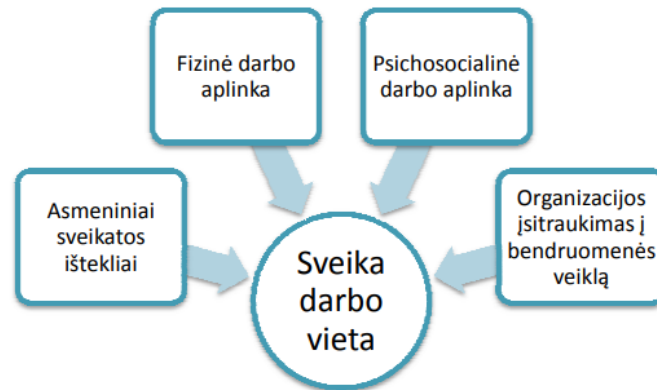
Kaip teigiama Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos, higienos instituto, „Visuomenės sveikata“ dokumente, analizuojant Suomijos profesinės sveikatos instituto (Finnish Institute of Occupational Health) atliktų tyrimų rezultatus, Šorytė ir Pajarskienė (2014) teigė, kad darbo aplinkos gerinimo naudą galima įžvelgti trijuose lygmenyse:

- 1) *„nacionaliniu lygiu* – dirbančių žmonių produktyvumas, ilgesnis dalyvavimas darbo rinkoje, vėlesnis pensinis amžius, mažesnis nedarbingumo dėl ligos mastas;

- 2) *įmonių lygiu* – geresnis darbo vietos įvaizdis, darbuotojų kompetentingumas, iniciatyvumas ir didesnės mokymosi galimybės, geresnė darbo kokybė, didesnis kompanijos pelnas, geresni kolektyvo santykiai;

- 3) *individue lygiu* – teigiama darbo aplinka, didesnė motyvacija dirbti, mažesnis patiriamas stresas, didesnės karjeros galimybės ir t. t.“

Organizacija turi didelę svarbą darbuotojo gerovei ir tobulėjimui, todėl Simanavičiūtė (2017) teigė, kad požiūris į darbuotoją, jo galimybes, organizacijos sudėtį ir vadovavimą per pastaruosius šimtmečius pasikeitė. Autorė teigė, kad industrinės revoliucijos metais, kurie prasidėjo XVIII a. Anglijoje, įvykę technologiniai pokyčiai pakeitė darbo vietas. Tuo laikotarpiu pelnas ir kuo didesnis produktyvumas buvo laikomi svarbesniais už darbuotojo sveikatą ir gerovę. Darbo tempai buvo dideli, dirbama po 10-12 val. per parą, 6 dienas per savaitę, o dėl prastų darbo sąlygų įvykdavo daug nelaimingų atsitikimų. Remdamasi PSO autorė sudarė sveikos darbo vietos modelį ir teigė, kad kuriant sveiką organizaciją, svarbu apimti tokias sritis kaip, „fizinę darbo aplinką, psichosocialinę darbo aplinką, asmeninius sveikatos išteklius ir organizacijos įsitraukimą į bendruomenės veiklą“ (žr. 3 pav.).



3 pav. Sveikos darbo vietos modelis (sudaryta Simanavičiūtės, remiantis PSO, 2017)

Galima teigti, kad fizinė darbo aplinka yra konkrečios darbo vietos fizinių darbo sąlygų visuma (cheminis užterštumas, fiziniai ir ergonominiai pavojai). Pavojų ir rizikų yra įvairiuose darbuose, todėl būtina jas identifikuoti ir kontroliuoti. Asmeniniai sveikatos ištekliai apima darbuotojų sveikatos gerinimą, fizinės ir psichinės sveikatos stebėjimą ir palaikymą. „Siekiant pagerinti asmeninius sveikatos išteklius darbo vietoje, galimi įvairūs būdai, tokie kaip finansinė parama, suteikiamos medicininės paslaugos, subsidijuojami sporto klubų abonementai, sudaroma galimybė įsigyti sveiką maistą, organizuojami informacinio pobūdžio renginiai“ (PSO, 2010 cit. iš Simanavičiūtės, 2017). Nagrinėjant organizacijos įsitraukimą į bendruomenės veiklą, tai apima veiksnius, kurie turi įtakos ne tik darbuotojų, bet ir jų šeimų fizinei ir emocinei sveikatai.

Dar vienas svarbus faktorius siekiant produktyvaus darbuotojų darbo siekimo – asmens gerovės modeliai. Gustainienė, Prancevičienė, Bukšnytė-Marmienė ir Genevičiūtė-Janonienė (2014) atlikę bendrųjų ir specialiųjų modelių analizę teigė, kad asmens gerovės modeliai nurodo kaip daugiafaktorinį reiškinį, kuris apima žmogaus intelektualinius, fizinius, dvasinius, emocinius ir socialinius aspektus. Autorės teigė, kad modeliai akcentuoja holistinį principą, kuris nurodo, kad „asmens gerovė galima tik sėkmingai funkcionuojant visoms aukščiau minėtoms sferoms; esant problemoms kurioje nors vienoje asmens funkcionavimo sferų, tai atsiliepia ir kitoms“. Norint sukurti darbuotojų gerovės skatinimo programą įmonėje, reikia atsižvelgti į holistinį principą.

Gustainienė (2010) su savo grupės nariais atliko mokslinį tyrimą „Pozityviųjų psichosocialinių veiksnių, skatinančių darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką, analizė“, kurio tikslas buvo sudaryti darbuotojų gerovės ir palankios darbo aplinkos modelį, kuris remiasi biopsichosocialine sveikatos samprata, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei lojalumą organizacijai. Autoriai teigė, kad labai svarbu pabrėžti darbuotojo ir organizacijos ryšį, nusiteikimą siekti tiek asmeninės, tiek organizacijos gerovės. Išskiriami aspektai, kurie būdingi sveikai organizacijai:

- Tikslūs, aiškūs, darbuotojui suprantami darbo tikslai;
- Sukurtas pasitikėjimas ir palaikymas iš kitų darbuotojų;
- Pagarbus elgesys su kitais darbuotojais, jie nežeminami, vertinamos visų nuomonės ir požiūriai, kritika priimama, aptariama ir klaidos pataisomos;
- Darbuotojai dirba kruopščiai, atlieka daugiau nei jiems paskirta ir noriai dalinasi idėjomis bei įvairiais sprendimais organizacijos sėkmei;
- Suteikiami iššūkiai, kurie skatina tobulėjimą, naujas patirtis;
- Darbuotojai noriai dirba siekiant ne tik asmeninės, bet ir organizacinės sėkmės intelektualioje, finansinėje, socialinėje ir emocinėje srityse.

Šimukauskaitė (2020) teigia, kad svarbu išsiaiškinti kas darbuotojus verčia darbe jaustis nemaloniai, gal jiems trūksta laisvės, todėl norint ugdyti iniciatyvumą reikia leisti organizuoti įvairias veiklas ir kurti tradicijas, filmų vakarus po darbo, pietus kartu su kolegomis ar šventinius vakarėlius, tai leis darbuotojams jaustis išklaustytais, svarbiais ir vertinamais. Be to, siūloma sukurti atmosferą kaip namuose, kad būtų jauku dirbti, galbūt atsinešti į darbą keletą jaukių asmeninių daiktų ar padaryti dieną, per kurią leidžiama atsivesti augintinius į darbą, tai būtų gyvūno diena darbe. Autorės teigimu, „toksiška darbo aplinka daro įtaką ne tik kiekvienam darbuotojui bei jo / jos asmeniniam gyvenimui, bet ir darbo kokybei, o dažnai tai sukelia ir didelę įmonės darbuotojų kaitą“.

Apibendrinant galima teigti, kad gera darbuotojo savijauta ir darbo aplinka, turi atskleisti asmens gabumus ir didinti produktyvumą, o ne menkinti ir mažinti galimybes, todėl būtent tai turi būti artimos ateities planuose, o ne

neatidėliotini ekonominės gerovės poreikiai. Reguluojant darbo aplinką ir ją gerinant, galima sukurti didelę pridėtinę vertę turinčius žmonių išteklius, kurie pasižymi pastovumu, dideliu našumu ir leidžia ekonomikai sėkmingai konkuruoti su kitų šalių ekonomika, kuriose neskiriama dėmesio darbo aplinkos gerinimui.

### Išvados

1. Darbo aplinka apima įvairius aspektus, o skirtingi autoriai akcentuoja darbo užmokestį, santykius su kolegomis, pasiekimus ir motyvaciją, tačiau galima teigti, kad visos dalys tinka kurti gerą darbo aplinką, kurią galima įvardinti kaip veiksnį, kuris suvienija organizacinę kultūrą ir teikiant įvairias paslaugas. laikantis fizinio aktyvumo, sveikos gyvensenos ir mitybos rekomendacijų galima sumažinti ar išvengti rizikos susirgti daugeliu ligų bei pagerinti gyvenimo kokybę. Norint sumažinti darbuotojų sveikatos išlaidas, reikia kurti ir įgyvendinti palankią psichologinę aplinką, suteikti galimybę išklausti sveikos mitybos ir fizinio aktyvumo mokymus bei suteikti priemones to siekti bei esant poreikiui sudaryti sąlygas dirbti nuotoliniu būdu.

2. Darbuotojo savijauta ir darbo aplinka, turi atskleisti asmens gabumus ir didinti produktyvumą. Darbo aplinkos gerinimas padeda padidinti darbuotojų našumą, tačiau individulių poreikių išsiaiškinimas, darbo aplinkos reguliavimas suteikia pridėtinę vertę. Organizacija turi didelę svarbą darbuotojo gerovei ir tobulėjimui ką reikėtų užtikrinti kiekvienai organizacijai.

### Literatūra

1. Dėl nacionalinės neįgaliųjų socialinės integracijos 2013–2020 metų programos įgyvendinimo 2020 metų veiksmų plano patvirtinimo įsakymas. 2019 m. rugpjūčio 2 d. Nr. A1-446. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5bde660b55c11e982dae1db4290b1a9?jfwid=ppvfz0bqn>
2. Dėl sveikatos priežiūros ir grožio paslaugų sektoriaus profesinio standarto patvirtinimo įsakymo. 2020 m. vasario 27 d. Nr. V1-32. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/771e1b9059a111eaaac56f6e40072e018?jfwid=saqd0kz19>
3. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas*, 34, 122–138. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12247/1127-2133-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Gudaitytė, D. (2020). Personalo motyvavimo priemonių tobulinimas UAB „Manvesta“. *Profesinio bakalauro baigiamasis darbas*. Kauno kolegija. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/3899>
5. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A. (2010). Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką? *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 7, 137–142. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/fc414ff8-4f69-4de1-bdd0-7fedc91fb9c3/content>
6. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 37-53. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/3c28fed5-567f-4998-952c-62e9e588eacc/content>
7. Infoplex (2022). Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003-07-16, Nr. 70-317. Galiojanti suvestinė 2020-05-01–2022-04-30. <https://www.infoplex.lt/teise/DocumentSinglePart.aspx?AktoId=45402&StrNr=40>
8. ISSworld.com (2022). *Kodėl saugios darbo aplinkos palaikymas COVID-19 pandemijos metu yra svarbesnis nei bet kada anksčiau*. <https://www.issworld.com/lt-It/insights/insights/blog/workplace-experience-during-COVID-19>
9. Ivanauskaitė, I. (2020). Sveikatos priežiūros darbuotojų sveikos gyvensenos savireguliacijos ugdymas. *Magistro baigiamasis darbas*. Klaipėdos universitetas. <https://vb.ku.lt/object/elaba:60798860/>
10. Kriaucionienė, V. (2021). Lietuvos suaugusių asmenų mitybos, kūno svorio bei kitų gyvensenos veiksnių pokyčiai COVID-19 karantino metu. *Profesinio bakalauro baigiamasis darbas*. Kauno kolegija. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/4896>
11. Lietuvos Respublikos terminų bankas (2020). *Sveika gyvensena*. <http://terminai.vlkk.lt/paiska?search=sveika+gyvensena>
12. Morkūnas, M. (2021). Lietuvos gyventojų darbo aplinkos kokybės vertinimas pandemijos metu. *Bakalauro baigiamasis darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/5ce1cd1c-80e8-4115-b633-3781888b0507/details>
13. Naz, S, Li, C, Nisar, QA, Khan, MAS, Ahmad N, Anwar, F. A (2020). Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*. April. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020924694>
14. Nutarimas dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programos patvirtinimo. 2014 m. birželio 26 d. Nr. XII-964. *Teisės aktų registras*, 2014. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/85dc93d000df11e4bfca9cc6968de163>
15. Petrikaitė, A. (2021). Organizacinio streso valdymo gerinimas Kauno miesto ir rajono kultūros centruose. *Profesinio bakalauro baigiamasis darbas*. Kauno kolegija. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/5305>
16. Petružytė, D. ir Šumskienė, E. (2017). Psichikos sveikatos ir gerovės paradigmų kaita Lietuvoje. *Monografija*. [http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/MONOGRAFIJA\\_GER.pdf](http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/MONOGRAFIJA_GER.pdf)
17. Rimkus, E. (2021). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimo teoriniai aspektai. *Studentų taikomieji tyrimai: straipsnių rinkinys*, 93-97. [https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/10/Konf\\_Studentu\\_tyrimai\\_2021-sraipsniai-.pdf#page=93](https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/10/Konf_Studentu_tyrimai_2021-sraipsniai-.pdf#page=93)
18. Rinkodaros ir komunikacijos mokslų institutas (2020). COVID-19 pandemijos aplinkybių poveikis. *Tyrimo ataskaita*. [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/darbas/partneryste/Trisal-taryb-medziaga/2\\_VU\\_Ataskaita\\_2020-12-09%202%20k13\(1\).pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/darbas/partneryste/Trisal-taryb-medziaga/2_VU_Ataskaita_2020-12-09%202%20k13(1).pdf)
19. Šimanavičiūtė, I. (2017). Organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizė. *Magistro baigiamasis darbas*. Mykolo Romerio universitetas. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:22331158/22331158.pdf>
20. Skarelytė, I. (2010). Personalo motyvacija ir ją sąlygojantys veiksniai (dviejų institucijų lyginamoji analizė). *Magistro baigiamasis darbas*. Mykolo Romerio universitetas. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1872512/1872512.pdf>
21. Šimukauskaitė, G. (2020). *Toksiška darbo aplinka: kas tai?* <https://www.apiedarba.lt/toksiška-darbo-aplinka-kas-tai/>
22. Šiukštaitė, K. (2016). Sveikatos stiprinimo veiklų gerinimo galimybės n bendruomenės požiūriu. *Magistro baigiamasis darbas*. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas.

- <https://ismuni.lt/cris/bitstream/20.500.12512/105800/1/Sveikatos%20stiprinimo%20veikli%20gerinimo%20galimyb%20%97s%20N%20bendruomen%20c4%97s%20po%20c5%bei%20c5%abriu.pdf>
23. Šlepikaitė, J. (2017). Vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų darbuotojų patirtys sveikos gyvensenos mokyme. *Magistro baigiamasis darbas*. Vilniaus universitetas. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:23193897/>
24. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2, 1-104. [https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202\(65\).pdf?fbclid=IwAR0An\\_tsaZjdy18dbdF51C4s8mCec6AitjW0isDFzh4Yq29\\_0vkwzbsqg-4#page=8](https://hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202(65).pdf?fbclid=IwAR0An_tsaZjdy18dbdF51C4s8mCec6AitjW0isDFzh4Yq29_0vkwzbsqg-4#page=8)
25. Vinskienė I. (2019). Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu didinimas UAB „GLOTERA“. *Profesinio bakalauro baigiamasis darbas*. Kauno kolegija. <https://dspace.kaunokolegija.lt/handle/123456789/2369>
26. Woolfsonas, Ch. (2005). Darbo aplinka Baltijos šalyse: problemos ir sprendimai. *Pinigų studijos*, 3, 28-41. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367159558688/>

## IMPROVING THE WORKING ENVIRONMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL OBJECTIVES

With the rapid pace of change in the world of work, the emergence of new technologies, intensive human migration and an aging population, and the rapid expansion of the services sector, it is important that companies strive to create the best possible working conditions for their employees. the prevention of occupational risk factors is also important for the creation of a positive working environment. Creating a working environment to maximize employees' potential is important for increasing employee motivation and well-being in the workplace. The authors described the main models of the work environment, aspects of employee development and improvement of the work environment, and highlighted the benefits of these factors, which, according to them, can be seen at three levels: national, organizational and individual. It is argued that only by regulating and improving the working environment can high-value-added human resources be created that are stable, highly productive and allow European economies to compete successfully with other economies that do not focus on improving the working environment. The main purpose of the article is to analyze the possibilities of improving the work environment in order to achieve the goals of the organization. Method: analysis of literature sources.

Keywords: work environment, motivation, employee development, organizational goals.

# PREKĖS ŽENKLO „THE BODY SHOP“ STIPRINIMO SPRENDIMAI

*Gerda Ramonaitė (stud.), Milda Pumputytė (stud.), Jurga Svidinskaitė (stud.),  
Rusnė Markinaitė (stud.), vadovė Jūratė Maščinskienė  
Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Pasauliui tampant vis labiau globaliam, prekių ženklai susiduria su iššūkiais siekiant išsiskirti rinkoje. Norint, jog prekės ženklas būtų visavertis ir unikalus, pasitelkiant įvairias marketingo priemones reikalingas ilgalaikis, nuoseklus ir kryptingas prekės ženklo formavimo procesas. Visgi, kai kuriems prekių ženkluams ne tik pasiseka įsitvirtinti rinkoje, bet ir tapti atpažįstamais ne vienos vartotojų kartos atmintyje.

Straipsnyje remiantis įvairia moksline literatūra, išsiaiškinamas natūralumo suvokimas ir jo teikiama nauda vartotojams, analizuojama tinkamo pozicionavimo teiginio svarba formuojant prekės ženklo įvaizdį. Straipsnyje apžvelgiamas empirinis tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti prekės ženklo „The Body Shop“ kuriamą natūralumo įvaizdį ir jo atitikimą realybėje. Galiausiai pateikiamos rekomendacijos, kurios skirtos prekės ženklo stiprinimui.

Raktiniai žodžiai: prekės ženklo įvaizdis, natūralumas, pozicionavimo teiginys, prekės ženklo stiprinimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas:** sparčiai tobulėjant technologijoms, besikeičiant tendencijoms bei didėjant globalizacijai, vartotojų poreikiai irgi kinta, todėl įmonėms svarbu atrasti būdų kaip išlaikyti savo vartotojus ir pritraukti naujus. Vis didėja natūralumo poreikis įvairiuose produktuose, todėl įmonės susiduria su iššūkiu ne tik paversti savo produktus natūralesniais, bet ir tinkamai apie tai iškomunikuoti vartotojams. Taip pat įmonės privalo konkurencingoje rinkoje išsiskirti, todėl reikalinga vykdyti nuolatinį auditą ir atrasti tobulėjimo galimybes.

**Straipsnio tikslas** – identifikuoti prekės ženklo „The Body Shop“ stiprinimo galimybes, atsižvelgiant į natūralumo svarbą atliekant pozicionavimą.

### Straipsnio uždaviniai:

1. Apibrėžti natūralumo suvokimą ir jo teikiamą naudą vartotojams
2. Atskleisti pozicionavimo teiginio svarbą formuojant prekės ženklo įvaizdį.
3. Atlikti empirinį „The Body Shop“ prekės ženklo stiprinimo galimybių tyrimą.
4. Rekomenduoti prekės ženklo „The Body Shop“ pozicijos rinkoje stiprinimo sprendimus.

**Objektas** – prekės ženklo „The Body Shop“ stiprinimo galimybės.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė ir interpretavimas, internetinė apklausa.

## Natūralumo suvokimas ir teikiama nauda vartotojams

Šiuo metu grožio priemonių, veido ir kūno odos, plaukų priežiūros, makiažo, prekių ženklai yra neatsiejami nuo natūralumo sąvokos. Tobulėjant technologijoms, atsiranda vis daugiau sintetinių medžiagų, cheminių elementų, kurie konkuruoja su natūraliaisiais ingredientais. Dėl šio aspekto vartotojai tampa labiau atsakingi, renkasi odos priežiūros priemones atsižvelgiant ir į produktų veikliąsias, natūralias sudedamąsias dalis. Vis dėlto, natūralumo sąvoka kiekvieno vartotojo yra suvokiama nevienodai. Remiantis atliktu dermatologijos mokslo konsultacinės įmonės tyrimu bei parengtu straipsniu „Evaluating the Efficacy of Natural Cosmetics“, kuriame buvo siekiama išsiaiškinti natūralios kosmetikos veiksmingumą, buvo pastebėta, jog terminas „natūralumas“ suvokiamas skirtingai (Dayan, 2017). Priežiūros produktuose sąvoką „natūralumas“ yra sunku apibrėžti, nes įvairių visuomenės narių šis terminas gali būti suvokiamas skirtingai ir tai gali lemti tokie aspektai: išsilavinimas, patirtis, religija, vertybės. Vienu atveju, natūralus produktas yra sudarytas iš augalinių kilmės ingredientų, nenaudojant gyvulinės kilmės medžiagų, kitu atveju, natūralus produktas apima priemones, kuriuose nenaudojami sintetiniai ingredientai, silikonai bei kvapniosios medžiagos. Straipsnyje taip pat aptariama, jog natūrali sudėtis net žymima tokiais pat cheminiais pavadinimais, gali būti viename produkte labai kokybiška, o kitame – ne. Pavyzdžiui, žaliosios arbatos ekstraktai gali skirtis pagal augalo rūšį, apdirbimo metodą, parinktus tirpiklius, konservantus, tai reiškia, jog vienu atveju šis ingredientas gali būti sudarytas iš vandens, kai tuo tarpu kitas apdirbtas įvairiomis cheminėmis medžiagomis bei praradęs gerąsias savybes. Jei ingredientai yra natūralūs, nėra aiškiai žinoma, kaip jie buvo apdoroti, vadinasi, net ir natūralius ingredientus galima chemiškai paveikti ir tuo tarpu gerosios jų savybės taps neutraliomis ar net žalingomis.

Vis dėlto, jau nuo seniai daugelis odos priežiūros priemonių yra sukurti būtent augaliniu pagrindu, todėl sintetinės sudėties nėra lygios natūraliems ingredientams, tačiau pramonėje yra populiaru naudoti nestandartizuotas sudedamąsias dalis, kurios yra neveiksmingos, tačiau pabrėžiama jų nauda ir tai įtikina vartotojus rinktis netgi brangesnius odos priežiūros produktus. Analizuojamame straipsnyje buvo nurodyta, jog marketingo specialistai ateityje prognozuoja dar didesnę vartotojų susidomėjimą natūraliomis priemonėmis, tačiau tai taps iššūkiu, nes technologijos taip pat sparčiai vystosi ir šių dviejų komponentų sąjunga yra sunkiai suderinama. Remiantis „Natural Does Not Mean Safe—The Dirt on Clean Beauty Products“ straipsniu, natūralumo sąvoka odos priežiūros priemonėse, tampa marketingo terminu, padedančiu didinti pardavimus (Brod, 2019). Dažnai vartotojų vertybes kuria reklama, žiniasklaida bei švietimas. Taigi, kosmetikos produktų prekės ženklai visų pirma turėtų investuoti į gilų jų kuriamos ir parduodamos produkcijos sudėties supratimą nei aiškiai tai ištransliuoti vartotojams, kad pasirinkimas būtų paremtas ne produkto kaina, o vertės suvokimu.

Suvokti produkto naudą, šiuo atveju, natūralumo aspektu, gali padėti ne tik gera produktų sudėtis, o ir įmonės išsiskyrimas iš konkurentų ir tinkamas pozicionavimas, kurio dėka vartotojai geriau suvoktų natūralių kosmetikos produktų naudą, o prekės ženklą tapatintų su natūralumu.

### Pozicionavimo teiginio svarba formuojant prekės ženklo įvaizdį

Vienas svarbiausių elementų prekės ženklo komunikacijoje yra pozicionavimo žinutė ir tai, kaip aiškiai ji yra iškomunikuojama vartotojų auditorijai. Remiantis Beck (2016), pozicionavimo teiginys apibūdinamas kaip glaustas tikslinės rinkos aprašymas ir kaip įmonė nori, kad būtų suvokiamas jų prekės ženklas. Pozicionavimo teiginys padeda išsiaiškinti, kuo įmonė išsiskiria iš konkurentų ir koks yra pagrindinis jos diferencinis pranašumas. Taip pat galima pamatyti, kokias vartotojų problemas siūlomas produktas išspręs. Aiškus pozicionavimo teiginys padeda suprasti, kas yra tikslinė auditorija bei pritraukti jos dėmesį, leidžia kūrybiškai galvoti apie tai, ko prekės ženklas nori pasiekti ir susifokusuoti į tai kas svarbu. Įmonei bandant perteikti visas įmanomas naudas ir turėti didelę reikšmę visiems vartotojams, galiausiai ji nepadarys didelės įtakos niekam, todėl labai svarbu išsiskirti savo pagrindines funkcijas ir pagal prioritetus atspindėti jas savo komunikacijoje ir pozicionavimo teiginyje. Kalbant apie rinką, pozicionavimo teiginys padeda atrasti prekės ženklui savo nišą ir užtikrinti sėkmingą produkto paleidimą į ją, o tinkamas planavimas, padeda išvengti prasto pasirodymo. Taigi, tinkamas pozicionavimo teiginys gali suteikti daugybę naudų. Prekių ženklai, kurie nesugeba tinkamai apsibrėžti šio teiginio ir stengiasi įtikti vartotojams su daug siūlomų naudų, neišryškina savo svarbiausios judėjimo krypties, o tai gali trukdyti vartotojų pašamonėje susidaryti tam tikrą įvaizdį apie įmonę. MerlinOne (2018), siūlo apžvelgti savo pozicionavimo teiginį pagal šiuos pagrindinius klausimus: Ar jis padės priimti komunikacijos sprendimus? Ar jis išskiria prekės ženklą iš konkurentų? Ar jis patikimas? Ar jis leis augti ilgalaikėje perspektyvoje? Ar jis atspindi visuose prekės ženklo aspektuose ir panašiai. Prekės ženklo pozicionavimo teiginiui neatitikus bent vieno aspekto, reiktų jį pergaltvoti ir pabandyti atsakyti į klausimus iš naujo. Taip pat aiškinama, kad prekės ženklas gali turėti kelis pozicionavimo teiginius, tačiau tuomet yra svarbu, kad kiekvienas jų būtų skirtas atitinkamai personai.

Šiame darbe nagrinėjant konkrečiai „The Body Shop“ prekės ženklą, buvo nustatyta, kad „natūralumo“ sąvoka dažnai atspindi šio prekės ženklo komunikacijoje, tačiau „The Body Shop“ prekės ženklas neturi vienos pozicionavimo žinutės vienai konkrečiai personai t. y. pozicionavimo teiginiai nėra skirti tiesiogiai moterims, vyrams ar paaugliams. Toliau, bus aptariami tyrimo rezultatai siekiant išsiaiškinti ar vartotojų pašamonėje šio ženklo produkcija yra siejama su natūralumu.

### Empirinis prekės ženklo „The Body Shop“ stiprinimo galimybių tyrimas

Dėl vartotojų heterogeniškumo, natūralumo sąvoka yra suvokiama skirtingai, todėl gali būti manipuluojama natūralumo aspektu, vartotojams kuriant natūralumo įvaizdį pašamonėje. Norint perteikti natūralumo naudas vartotojams tikslinga turėti tinkamą pozicionavimo teiginį, šviesti vartotojus, rinktis informacinį produkcijos ženklinimą. Pastebėjus rinkoje esančią problemą, jog kuriamas natūralumo įvaizdis ne visada atitinka lūkesčius, tyrime siekiama nustatyti ar vartotojai prekės ženklą „The Body Shop“ renkasi dėl jo natūralumo aspektų, taip pat ar natūralumas yra suvokiamas vartotojų ir tenkina jų lūkesčius.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti „The Body Shop“ prekės ženklo kuriamą natūralumo įvaizdį.

**Tyrimo uždaviniai :**

1. Išsiaiškinti natūralumo aspekto suvokimą vartotojų pašamonėje bei priežastis renkantis „The Body Shop“ prekės ženklo produkciją.

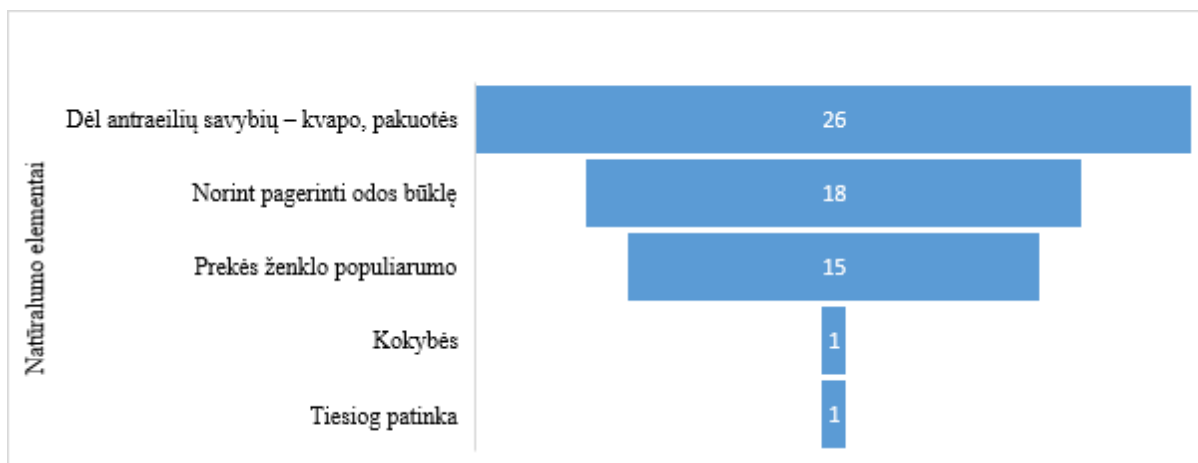
2. Identifikuoti, kurie atributai geriausiai atspindi natūralumą komunikacijoje.

3. Nustatyti, ar vartotojai „The Body Shop“ kosmetiką laiko natūralia bei patenkinančia jų lūkesčius.

**Duomenų rinkimo metodas.** Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, buvo pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuris leidžia struktūrizuoti išsiaiškinti vartotojų lūkesčius, susijusius su jų suvokimu apie „The Body Shop“ prekės ženklo produktų natūralumą. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Tyrimo duomenims rinkti panaudota internetinė apklausa.

**Respondentai.** Tyrime dalyvavo 82 dalyvės, kadangi tiriamoji visuma – suaugusios moterys, kurios bent kartą yra naudojęsi „The Body Shop“ produkcija. Buvo naudotas neatsitiktinės atrankos metodas – tikslinė atranka, kadangi buvo aktualu rinkti duomenis iš tokių asmenų, kurie yra susipažinę su prekės ženklo produkcija, komunikacija.

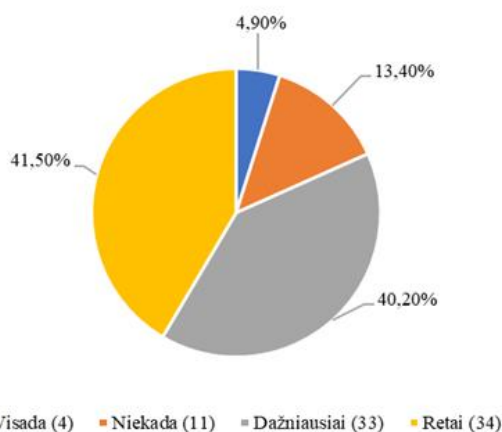
Visų pirma, siekiant išsiaiškinti vartotojų suvokimą apie natūralumą, buvo identifikuota, jog pagrindiniai natūralumo aspektai yra šie: gera sudėtis (66 atsakymai), neutralus kvapas (41 atsakymas), natūralios produktų spalvos (32 atsakymai) ir perdirbama pakuotė (30 atsakymų). Tyrimo metu išaiškėjo, jog dažniausiai respondentės renkasi „The Body Shop“ kosmetiką, kadangi pastaroji yra malonaus kvapo, patogios pakuotės (26 atsakymai). Taip pat, 18 respondenčių sutinka, jog jų pasirinkimą lemia noras pagerinti odos būklę. Pastebima, jog 15 tyrime dalyvavusių moterų renkasi „The Body Shop“ dėl prekės ženklo populiarumo (žr. 1 pav.). Gauti rezultatai gali indikuoti problemą, jog per mažai vartotojų šį prekės ženklą sieja su natūralumu, kadangi dažniausiai natūralumas buvo siejamas su gera sudėtimi, o ne antraeilėmis produkto savybėmis.



1 pav. „The Body Shop“ prekės ženklo produkcijos pasirinkimo priežastys

Taip pat, buvo siekiama išsiaiškinti, kurie elementai geriausiai atspindi natūralumą komunikacijoje. 44 respondentės atsakė, jog geriausiai natūralumas atspindimas per statistinę informaciją. Be to, natūralumas paveikiai atspindimas vaizduojant natūraliai gražią moterį (36 atsakymai), rodant gamtos vaizdus (29 atsakymai). Remiantis dalyvavusių nuomone, galima teigti, jog natūralumas geriausiai suvokiamas ir siejamas su gera produktų sudėtimi, o tai galima komunikuoti remiantis statistine informacija, pavyzdžiui, natūralių sudėtinių dalių procentine išraiška, ekologijos sertifikatų vaizdavimu ir t.t.

Norint ištirti, ar vartotojai identifikuoja prekės ženklo „The Body Shop“ produkciją kaip natūralią, buvo išsiaiškinta, jog didžioji dalis, arba trisdešimt viena respondentė, neturi aiškios nuomonės apie prekės ženklo produkcijos natūralumą. Net 26 respondentės labiau nesutinka arba visiškai nesutinka, jog „The Body Shop“ produkcija patenkina jų suvokiamus natūralumo lūkesčius. Tokie rezultatai parodo, jog prekės ženklui nepavyksta savęs pozicionuoti natūralumo aspektu ir vartotojų tai neįtikina. Tai tiesioginiai siejasi su vartotojų nuomone, jog tiriamo prekės ženklo produkcija tik retai patenkina natūralumo lūkesčius (41,5 %). Vis dėlto, 40,2 % tyrimo dalyvių mano, jog „The Body Shop“ lūkesčius patenkina dažniausiai (žr. 2 pav.). Taigi galima teigti, jog tokie rezultatai yra nulemti nuomonių skirtumų arba „The Body Shop“ prekės ženklo kosmetika ne iki galo patenkina vartotojų natūralumo lūkesčius, kadangi jau išsiaiškinta, jog natūralumas suvokiamas skirtingai, o ir lūkesčiai gali skirtis.



2 pav. Vartotojų lūkesčių patenkinimas, naudojant „The Body Shop“ produkciją

Taigi, iš empirinio tyrimo rezultatų buvo išsiaiškinta, jog natūralumas suvokiamas skirtingai, tačiau dažniausiai pasireiškia per natūralią produkcijos sudėtį, neutralius kosmetikos kvapus ir natūralias spalvas. Buvo identifikuoti įtaigiausi natūralumo atributai komunikacijoje – tai nepasidažiusi moteris, statistinė informacija ir gamtos vaizdai. Galiausiai ištirta, jog tyrimo dalyvės neturi aiškios pozicijos apie „The Body Shop“ prekės ženklo produkciją ir jos natūralumą, o panaudojus šios prekės ženklo prekes, natūralumo poreikiai ne visada yra patenkiami. Iš tyrimo rezultatų, buvo identifikuotos prekės ženklo tobulinimo kryptys: pozicionavimo stiprinimas ir natūralumo įvaizdžio kūrimas, pasitelkiant produktų linijos praplėtimą ar kitas tvarumo iniciatyvas.

### Rekomenduojami „The Body Shop“ prekės ženklo stiprinimo sprendimai

Išnagrinėjus teorinę medžiagą ir remiantis empirinio tyrimo rezultatais, nustatyti tiriamo prekės ženklo stiprinimo sprendimai. Kaip ir buvo minėta, prekių ženklai, kurie nesugeba tinkamai apsibrėžti pozicionavimo teiginio ir bando įtikti vartotojams su daug antrinių naudų bei neišryškina vienos prekės ženklo strateginės judėjimo krypties, nesudaro vartotojų

pasąmonėje konkretaus įvaizdžio apie įmonę. „The Body Shop“ prekės ženklas turėtų sukurti vieną pagrindinį pozicionavimo teiginį susijusį su natūralumu. Šūkį – „Nature's way to beautiful“ – būtų galima naudoti kaip pagrindinį pozicionavimo teiginį visoje naudojamoje komunikacijoje, dažnai jį demonstruoti prie turimo logotipo. Šis teiginys išreiškia pagrindinę teikiamą „The Body Shop“ produkcijos naudą, kadangi jie yra draugiški aplinkai, produkcija netestuojama su gyvūnais. Šiuo pozicionavimo teiginiu būtų siekiama vartotojų pasąmonėje sukurti tvaraus ir socialiai atsakingo prekės ženklo įvaizdį. Ši įvaizdį galėtų sustiprinti „The Body Shop“ perdirbamų pakuočių iniciatyva, kuri prisidėtų prie vartotojų socialinio atsakingumo poreikių tenkinimo.

Remiantis tyrimu, buvo išsiaiškinta, kad vartotojai nesupranta teikiamos natūralių ingredientų naudos. Buvo pastebėta, kad ne visada natūralūs produktai yra išgaunami išties teisingai, tobulėjant technologijoms dažnai produktų ingredientai yra išgaunami chemiškai, dirbtinai, tačiau sudėtyse vis tiek nurodomos gana natūralios medžiagos. Šis aspektas ir lemia vartotojų nepasitikėjimą tokio tipo produktais. Norint išvengti šios aptartos problemos, galima būtų sukurti naują produktų liniją, kuri būtų išties natūrali tiek savo sudėtimi, tiek pagaminimo būdu, nenaudojant dirbtinių kvapniųjų medžiagų, dažiklių. Tokiomis priemonėmis pasiekiamas vartotojų pasitikėjimas kalbant apie natūralią prekės ženklo pusę. Įvedus naują šiuos aspektus atitinkančią produktų liniją, reikėtų sukurti it įtaigią reklamos kampaniją. Vartotojus būtų galima sudominti vartotojus juos įtraukiant į pačią marketingo veiklą. Pavyzdžiui, pasirinkto miesto pagrindinėje aikštėje sukurti žmogaus dydžio „The Body Shop“ prekės ženklo produkto įpakavimus į kuriuos būtų galima įeiti, užuosti tam tikrus kvapus ir paskaityti sudėtis. Taip pat įėjus į nurodytą pakuotę, vartotojams galima sukurti keturias pagrindinius pojūčius ( uoslė, rega, klausia, lytėjimas) atitinkančias reklamas. Vartotojai galėtų pajusti pagrindines produktų savybes būtent per šiuos pojūčius, taip sukuriant didesnę jų įsitraukimą bei norą įsigyti produktus.

### Išvados

1. Išanalizavus teorinę medžiagą išsiaiškinta, jog natūralumas suvokiamas skirtingai, o suvokimą lemia išsilavinimas, patirtis, vertybės. Natūralumas produktuose gali būti suvokiamas arba kaip augalinės kilmės ingredientai, arba kuomet nenaudojami sintetiniai ingredientai, silikonai. Be to, tas pats produktas skirtingai apdirbamas, gali būti ir natūralus ir kenksmingas, todėl įmonėms svarbu atkreipti dėmesį į sudėtį ir tinkamai apie tai komunikuoti vartotojams. Išsiaiškinta, jog pozicionavimo teiginys leidžia pamatyti, kokias vartotojų problemas produktas išspręs bei pritraukti tikslinės auditorijos dėmesį.

2. Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, jog svarbiausi natūralumo aspektai yra gera sudėtis, neutralus kvapas, natūralios produktų spalvos ir perdirbama pakuotė, o „The Body Shop“ produkciją vartotojai renka dėl malonaus kvapo ir patogios pakuotės. Išsiaiškinta, jog natūralumą komunikacijoje geriausiai atspindi statistinė informacija bei reklamose vaizduojama natūraliai graži moteris. Vis dėlto, didžioji dalis respondentų neturi nuomonės dėl „The Body Shop“ produkcijos natūralumo aspektu bei mano, jog ši produkcija retai atspindi jų natūralumo lūkesčius.

3. Remiantis teorine medžiaga ir atliktu tyrimu siūloma, jog „The Body Shop“ pradėtų naudoti vieną pagrindinį pozicionavimo teiginį, kuris būtų siejamas su natūralumu, atsispindėtų visoje komunikacijoje ir įsimintų vartotojų pasąmonėje. Šūkis „Nature's way to beautiful“ tinkamas naudoti kaip pagrindinis pozicionavimo teiginys, kadangi atspindi pagrindines įmonės produktų teikiamas naudas. Taip pat siūloma natūralumo įvaizdį stiprinti perdirbamų pakuočių iniciatyva, sukuriant naują produktų liniją, kuri būtų natūrali visais aspektais, o tai turėtų atspindėti įtaigioje reklaminėje kampanijoje.

### Literatūra

1. Beck, A. (2016). Reasons your business needs a positioning statement and how to start building yours today. [Žiūrėta 2021-12-07]. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneurship.org/articles/2016/08/10-reasons-your-business-needs-a-positioning-statement>
2. Brod, B. (2019). Natural Does Not Mean Safe—The Dirt on Clean Beauty Products. [žiūrėta 2022-02-10]. Prieiga per internetą: <https://jamanetwork.com/journals/jamadermatology/fullarticle/2751513>
3. Dayan, N. (2017). Evaluating the Efficacy of Natural Cosmetics. [žiūrėta 2021-12-07]. Prieiga per internetą: [https://www.happi.com/issues/2017-11-01/view\\_claims\\_substantiation/evaluating-the-efficacy-of-natural-cosmetics/](https://www.happi.com/issues/2017-11-01/view_claims_substantiation/evaluating-the-efficacy-of-natural-cosmetics/)
4. MerlinOne (2018). Brand positioning statements. [žiūrėta 2021-12-07]. Prieiga per internetą: <https://merlinone.com/brand-positioning-statements-with-6-examples/>

### BRAND „THE BODY SHOP“ STRENGTHENING SOLUTIONS

As the world becomes more global, brands are facing challenges to stand out in the marketplace. For a brand to be unique it is required to have a long-term and consistent branding process through various marketing tools. However, some brands succeed not only establishing in the market but they become recognizable in the memory of consumers.

Based on various scientific literature, the article clarifies the perception of naturalness and its benefits to consumers, analyses the importance of proper positioning statement in shaping the brands image. Moreover, an empirical study is conducted in the article, which helps to understand „The Body Shop“ image of naturalness and its correspondence in reality. Finally, there are recommendations for brand strengthening.

Keywords: brand image, naturalness, positioning statement, brand strengthening.



# GYVENTOJŲ PASITENKINIMO DIDINIMAS TAURAGĖS MIESTO VIEŠOJO TRANSPORTO PASLAUGOMIS

*Simona Šimkevičiūtė (stud.), vadovės Zita Mejerienė, Jolanta Čelnienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Klientų pasitenkinimas, klientų lojalumas ir paslaugų kokybė tampa vis svarbesnėmis sąvokomis šiandieninėje konkurencinėje rinkoje. Įmonės, kurios supranta, kad klientų poreikių patenkinimas ir lūkesčių viršijimas yra labai svarbūs, norint paskatinti tvirtą verslo augimą, ir kurios siekia išlikti konkurencingomis, privalo atkreipti dėmesį į šiuos kintamuosius. Viešųjų paslaugų klientų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje pastebima, jog poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas lemia ne tik labiau patenkintus klientus, bet ir efektyvesnę paslaugų teikimą. Straipsnyje apibrėžiama klientų pasitenkinimo samprata ir patenkintų klientų nauda organizacijai, atskleidžiami klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai, pateikiami klientų pasitenkinimo matavimo metodai. Atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) ir jo rezultatų analizė atskleidė Tauragės miesto viešojo transporto problemines sritis, kurias galima gerinti koreguojant miesto autobusų maršrutus, maršrutų laikus, sustojimo stotelių išdėstymą bei kitus, tyrimo metu atskleistus neigiamus miesto viešojo transporto aspektus.

Raktiniai žodžiai: klientų pasitenkinimas, lojalumas, paslaugų kokybė, miesto viešojo transporto paslaugos.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiandieninėmis konkurencijos sąlygomis klientai privalo būti verslo organizacijų dėmesio centre, nes svarbiausias organizacijų tikslas – įgyti konkurencinį pranašumą, o tam pagrindinis reikalavimas yra pasiekti klientų pasitenkinimą, viršyti jų lūkesčius ir pilnai patenkinti poreikius (Cano ir kt., 2021). Pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su klientų patirtimi, klientai nori daugiau nei tik paprastos vertės, jie nori, kad organizacija nustebintų juos peržengdama įprastą veiklą, kad patenkintų jų poreikius ir norus (Hamzah ir Shamsudin, 2020). Tiesa, kad klientai gali užtikrinti verslo sėkmę, tačiau tai taip pat gali sužlugdyti įmonę. Taip yra todėl, kad visas verslas, rinkodara, pardavimai ir pelnas priklauso nuo klientų. Verslo organizacija turi išlaikyti ir auginti esamus klientus, teikdama pasitenkinimą ir pritraukti naujų klientų, žadėdama didesnę vertę, kad gautų daugiau pelno ir plėstų verslą (Rosli, Nayan, 2020). Klientų pasitenkinimą ir lemiančių veiksnių sampratas analizavo įvairūs autoriai: Ilieska (2013), Rajeev (2018), Hamzah ir Shamsudin (2020), Green (2021), Birkett (2021), Pettersen (2022) ir kiti.

**Tyrimo problema.** Siekiant paskatinti Tauragės gyventojus naudotis miesto viešuoju transportu ir nuosavą automobilį iškeisti į jį, nuo 2020 m. rugpjūčio 1 d. visi keleiviai autobusų maršrutais Tauragės mieste yra vežami nemokamai. Tad išskylanti pagrindinė problema – rasti tinkamus sprendimus, kurie didintų gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis ir taip paskatintų juos rinktis darnaus judumo priemones.

**Tikslas** – įvertinus gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis, nustatyti jo didinimo galimybes.

### Uždaviniai:

1. Apibrėžti klientų pasitenkinimo sampratą teoriniu aspektu.
2. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis.

**Tyrimo objektas** – gyventojų (UAB Tauragės autobusų parko klientų) pasitenkinimas Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė ir anketinė apklausa.

## Klientų pasitenkinimo didinimo teoriniai aspektai

Pasak Ilias ir Shamsudin (2020), nei viena organizacija negalėtų egzistuoti be klientų. Organizacijų klientai yra individualūs žmonės, žmonių grupės bei įmonės, naudojančios organizacijos gaminius ar paslaugas, norėdami patenkinti savo poreikius. Hasim ir kt (2018, cit. iš Basari ir Shamsudin, 2020) nuomone, klientai yra pagrindinis verslo pajamų variklis ir pelno generatorius, nes klientas turi poreikių ir norų, o verslas turi nustatyti ir pasinaudoti tuo, kad gautų pajamų. Tien ir kt. (2021) akcentuoja, kad klientas yra karalius, verslo išlaikytojas, todėl yra svarbu rūpestingai juo rūpintis ir užtikrinti klientų poreikių ir norų patenkinimą. Apibendrinant minėtų autorių nuomones galima teigti, jog klientas yra svarbiausia grandis verslo pasaulyje, todėl organizacija turi atitikti kliento lūkesčius ir teikti geriausias paslaugas ar produktus rinkoje, jog įgytų klientų lojalumą ir taip siektų konkurencingumo rinkoje.

Patenkinti klientai daro teigiamą įtaką verslo finansinei būklei, kadangi patenkintas klientas tikėtina, kad pakartos savo pirkimo patirtį su pasirinktu verslu (Shamsudin ir kt., 2019). Kaip skirtingi autoriai nusako, kas tai yra klientų pasitenkinimas, matoma 1 lentelėje.

1 lentelė. Klientų pasitenkinimo apibrėžtis (sudaryta autorės)

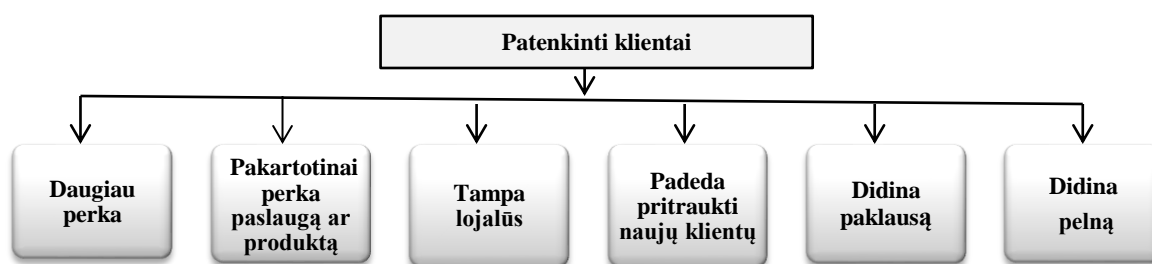
Autorius, metai	Klientų pasitenkinimo apibrėžimas
Lovelock, Wirtz (1997 cit. iš Schiebler, 2019)	Žmogaus malonumo ar nusivylimo jausmas, atsirandantis dėl vartojimo patirties, kai produkto rezultatas lyginamas su jo lūkesčiais.

Ilieska (2013)	Kliento pasitenkinimas – tai kliento jausmai dėl malonumo ar nusivylimo lyginant suvokiamą produkto našumą (arba rezultata), atsižvelgiant į jo lūkesčius.
Kim ir kt. (2019)	Klientų pasitenkinimas yra būseną, kai klientai yra patenkinti, nesvarbu, ar gaminio kokybe, ar bendra kliento sąveika.
Gerdt ir kt. (2019)	Klientų pasitenkinimas – tai teigiamas kliento atspindys verslo organizavimo atžvilgiu.
Hamzah, Shamsudin (2020)	Klientų pasitenkinimas parodo, kaip produkto naudojimo patirtis atitinka pirkėjo lūkesčius.

Kaip matyti iš lentelės, keičiantis metams šio apibrėžimo esmė nelabai kito, todėl galima teigti, jog klientų pasitenkinimas yra žmogaus emocinė būseną po produkto ar paslaugos įsigijimo.

Rinkoje, esant aršiai konkurencinei kovai, klientų pasitenkinimas ypač svarbus. Anot Kotlerio (2017), patenkinti klientai vėl perka, o nepatenkinti klientai pereina pas konkurentų. Nederėtų pamiršti, jog organizacijai turėtų būti labai svarbu analizuoti ir visus nepasitenkinimo faktorius, kurie gali kilti iš klientų. Kim ir kt. (2019) pastebi, jog norint išlaikyti efektyvų verslą, svarbu suprasti klientų nepasitenkinimo priežastis, kadangi neigiamas klientų nepasitenkinimo poveikis versle gali būti net didesnis nei teigiamas pasitenkinimas. Hamzah ir Shamsudin (2020) papildo, jog klientų nepasitenkinimo poveikis yra priešingas tam, ką organizacija gaus turėdama patenkintus klientus, tai yra įmonė praras strateginį pranašumą prieš konkurentus, praras rinkos dalį, nes klientai sudaro vieną ar kitą rinkos segmentą.

Klientų pasitenkinimas yra labai svarbus siekiant pagrindinių verslo tikslų bei norint dirbti sėkmingai ir efektyviai. Į paveiksle pateikiama nauda organizacijai, kai klientai yra patenkinti teikiamomis paslaugomis ar prekėmis.



1 pav. Patenkintų klientų nauda organizacijai (sudaryta autorės pagal Hamzah ir Shamsudin, 2020)

Pateiktame 1 paveiksle matomos organizacijai teikiamos įvairios naudos, tai yra ne tik daugiau ar pakartotinai perkama, bet klientai jau tampa lojalūs, o tuo pačiu skleidžia gerąją informaciją būsimiems klientams. Klientų rekomendacijos kitiems puikiai atstovauja reklamą, taip didinamas organizacijos žinomumas ir patikimumas, o visa tai priveda prie didesnio pelningumo ir įmonės įvaizdžio gerinimo.

Organizacijai yra labai svarbu įvertinti klientų pasitenkinimą ir užtikrinti, kad klientai turėtų gerą patirtį sudarant verslo sandorius su ja. Vadinasi, kad klientas būtų patenkintas, organizacija turi sekti tendencijas ir pokyčius, vykstančius pasaulyje. Organizacija turi elgtis su kiekvienu klientu kaip su svarbiu asmeniu, kad jis jaustųsi svarbus, reikalingas ir laukiamas (Huang, 2017).

Nemaža dalis autorių teigia, kad klientų pasitenkinimui paslauga didelę įtaką turi visi rinkodaros komplekso elementai, kurie pagal O'Neill (2018) yra: produktas, kaina, vieta, skatinimas, žmonės, procesas, fizinė aplinka. Stankaitis (2018) dar akcentuoja, jog pagrindinis rinkodaros uždavinys – derinti šiuos rinkodaros elementus vartotojų rinkos atžvilgiu taip, kad būtų reikiama lygmeniu patenkinti vartotojų poreikiai ir pasiekti organizacijai keliami tikslai bei uždaviniai. Kaip pastebi Green (2021), nors žmonės skiriasi tuo, ko jie ieško iš įmonės, yra keletas universalių tiesų, kai kalbama apie klientų pasitenkinimą. Tai reiškia, kad nesvarbu, kokį produktą ar paslaugą jie perka, klientai tikisi tam tikrų dalykų, kurie lems jų pasitenkinimą. Green (2021), pateikia pagrindinius aspektus, kurių tikisi klientai:

- *Empatijos*. Jei norime išlaikyti klientą, jis visada turi būti laimingas. Tai būtina užtikrinti rūpinantis klientu, jei jis yra nusiminęs dėl esamos padėties.

- *Kalbos*. Kiekviena pramonės šaka ir įmonė turi savo „parduotuvės terminus“ ir žodžius, kuriais apibūdina, ką ir kaip daro. Deja, ši viešai neatskleista kalba ne visuomet atitinka klientų kalbą. Todėl svarbu žinoti, kokius žodžius jie vartoja kalbėdami apie problemas.

- *Atsakymo laiko*. Klientai tikisi, kad produktai prie jų slenksčio atkeliaus kuo greičiau po jų užsakymo, o į klausimus bus atsakyta per kelias minutes po jų pateikimo. Nors daugelis įmonių negali sau leisti turėti visą parą dirbančio personalo, žinutės, kuriose yra atsakymai į dažniausiai užduodamus klausimus ir pokalbių robotai leidžia bendrauti su klientais jiems reikiamu laiku.

- *Patogumo*. Mažai kuris klientas stengsis užmegzti kontaktą su organizacija, jei jiems bus sunku naršyti, apsipirkti, sudaryti tvarkaraštį ar pirkti. Svarbu reguliariai peržiūrėti pirkėjų naršymą ir išsiaiškinti, ar galima būtų ką nors pakeisti, kad būtų patogiau.

- *Pasirinkimo*. Pirkėjai mėgsta turėti pasirinkimo galimybių, nes tai padeda jiems jaustis kontroliuojantiems savo pirkimo patirtį.

- *Paprastumo*. Nors klientams patinka turėti pasirinkimų, per daug pasirinkimų gali sukelti analizės paralyžių ir priversti potencialų klientą pasiduoti prieš užbaigiant pirkimą.

- *Kokybės.* Klientų aptarnavimas gali būti aukščiausios klasės, bet, jei produktas yra prastos kokybės, tikrai nebus sugrįžtančio pirkėjo.
- *Protingos kainos.* Jei produktai ar paslaugos yra puikios kokybės, o klientų aptarnavimas nuolat stebina, galima pakelti kainą. Tačiau tai reikėtų daryti atsargiai ir gerai viską įvertinus.
- *Įvertinimo.* Klientai nori jaustis vertinami už tai, kad bendradarbiauja su organizacija. Reikėtų turėti tam tikrą tolesnę procedūrą, kad būtų galima padėkoti. Tai gali būti nuo greito elektroninio laiško iki padėkos dovanos, tačiau visada tai tikrai praneš klientui, kad jis yra svarbus.
- *Lojalumo programos.* Organizacijai reikėtų sukurti kokią nors lojalumo programą, kurioje esami klientai gautų nuolaidas, nemokamas dovanas kaip padėką už nuolatinį bendradarbiavimą (Green, 2021).

Pettersen (2022) pateikia labai taiklią įžvalgą apie tai, jog ne tolimoje praeityje klientų aptarnavimas dažnai buvo vertinamas kaip vargas, išlaidos, kurias reikėjo padengti, bet kurios iš tikrųjų buvo tik sėkmės mokestis. Laimei, tas priešiškas požiūris į klientus nyksta, o progresyvios įmonės į klientą orientuotą kultūrą laiko pagrindine vertybe. Įmonės vis dažniau supranta, kad norint užtikrinti klientų pasitenkinimą, būtinas klientų pasitenkinimo įvertinimas, atliekant apklausas ar naudojant kitus pasitenkinimo matavimo metodus.

Vienas iš klientų pasitenkinimo matų yra **NPS** (angl. net promoter score) - grynasis reklamuotojo balas. Baehre ir kt. (2022) pabrėžia, kad šis matas yra plačiai pritaikytas vadovų kaip klientų mąstysenos matas ir pardavimų augimo prognozuotojas. NPS užduoda klausimą: „Kiek tikėtina, kad rekomenduotumėte šią įmonę draugui ar kolegai? Apskaičiuojamas grynasis reklamuotojo balas iš reklamuotojų procentinės dalies atimant neigiamų asmenų procentą. Tai matuoja ne tik klientų pasitenkinimą, bet ir klientų lojalumą. Ši metrika suskirsto klientus į reklamuotojus, pasyvius ir nepatenkintus. NPS suteikia mums bendrą pasitenkinimo balą ir galimybę segmentuoti klientus pagal požiūrio metriką, pvz., pasitenkinimą.

Dar viena metrika, galinti padėti matuoti klientų pasitenkinimą, yra **MMR** (Monthly Recurring Revenue) – mėnesinės pasikartojančios pajamos. Clint (2021) teigia, kad mėnesinės pasikartojančios pajamos yra puiki metrika, naudojama norint nustatyti, kiek organizacijos klientų bazė arba jų išlaidos išaugo nuo darbo su įmone. Ši metrika nurodo pinigų sumą, kurią klientai išleidžia organizacijos produktams ar paslaugoms kiekvieną mėnesį. Galima palyginti šią vertę laikui bėgant, kad nustatyti, ar klientams patinka naudoti organizacijos produktus ar ne. Norint apskaičiuoti pasikartojančias mėnesio pajamas, tereikia padauginti bendrą aktyvių klientų skaičių per mėnesį iš vidutinių pajamų vienam naudotojui. Tai turėtų suteikti supratimą, kiek pinigų uždirbama kiekvieną mėnesį.

Norint išmatuoti klientų pasitenkinimą, yra daug metrikų, galinčių padėti tai padaryti. Nesvarbu kokioje pramonės šakoje dirba organizacija, klientų sėkmė yra pagrindinis veiksnys, lemiantis, kiek toli organizacija gali nueiti. Pajamos ir net rinkos dalis priklauso nuo to, ar klientai yra patenkinti verte, kurią jie gauna iš produktų ar paslaugų. Pagrindinis būdas sužinoti, ar klientai yra patenkinti, yra įvertinti jų pasitenkinimą.

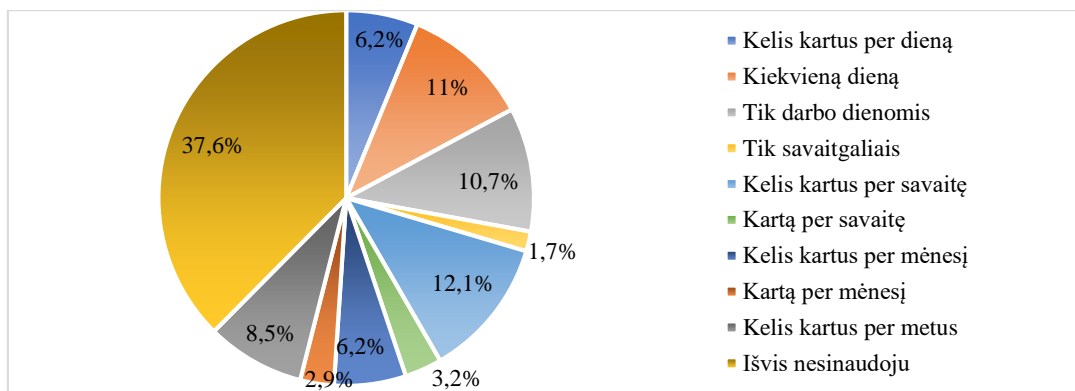
### **Gyventojų pasitenkinimo Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis tyrimas**

Siekiant atskleisti gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis ir šio transporto tobulintinas sritis, buvo atliktas empirinis tyrimas.

**Tyrimo organizavimas.** Pasirinktas kiekybinis tyrimas apklausos metodu ir buvo vykdomas apklausiant Tauragės miesto gyventojus. Imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę su 5 proc. paklaida. Siekiant duomenų patikimumo, tikslinga buvo apklausti 381 respondentą. Tyrimo duomenims gauti naudotas anketinės apklausos metodas, kurio instrumentas – klausimynas sudarytas iš 13 klausimų. Jie padės nustatyti miesto viešojo transporto naudojimosi dažnį, pagrindinius maršrutus bei nesinaudojimo šiuo transportu priežastis, papildomų miesto viešojo transporto maršrutų poreikį, esamų koregavimą ir tinkamus maršrutų laikus, atskleis Tauragės miesto viešojo transporto neigiamus aspektus bei veiksnys, kurie paskatintų pradėti naudotis šiuo transportu, bus gaunama informacija dėl miesto autobusų sustojimo stotelių infrastruktūros, dėl informacijos sklaidos priemonių, taip pat ir demografiniai respondentų duomenys. Anketos buvo patalpintos apklausa.lt, platintos miesto įstaigose, pramoninėse įmonėse, maitinimo įmonėse bei apklausiami klientai miesto parduotuvėse, autobusų stotelėse ir net pačiuose autobusuose. Todėl atsakymus į anketos klausimus pateikė 805 respondentai, kas sudaro 2,01 proc. nuo visų Tauragės miesto gyventojų. Apklausa buvo vykdoma nuo 2022 m. kovo 15 d. iki balandžio 5 d. Gauti tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa, susisteminti ir rezultatai procentine išraiška pateikiami paveiksluose.

**Tyrimo rezultatai.** Tyrime dalyvavo skirtinguose miesto rajonuose gyvenantys, įvairaus socialinio sluoksnio ir amžiaus Tauragės miesto gyventojai. Aktyviausiai dalyvavo 35-54 metų amžiaus (45 proc.), dirbantys (70,6 proc.) ir Žalgirių mikrorajone gyvenantys (23,4 proc.) respondentai.

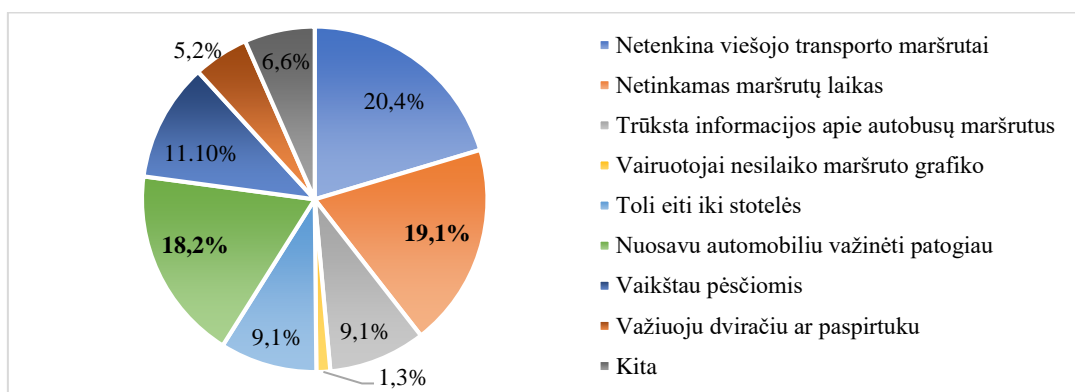
Anketinio tyrimo metu pirmiausiai buvo norima nustatyti, kaip dažnai Tauragės miesto gyventojai naudojami viešojo transporto paslaugomis (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų naudojimosi miesto viešuoju transportu dažnis

Iš paveiksle pateiktų duomenų matoma, kad beveik pusė (44,6 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų pažymėjo, jog Tauragės miesto viešuoju transportu naudojami kiekvieną dieną ar net kelis kartus per dieną bei visomis darbo dienomis. Taip pat išryškėjo, jog net 37,6 proc. tyrime dalyvavusių respondentų išvis nesinaudoja viešuoju transportu. Todėl galima teigti, jog Tauragės miesto viešojo transporto paslauga naudojama ne taip aktyviai kaip būtų norima.

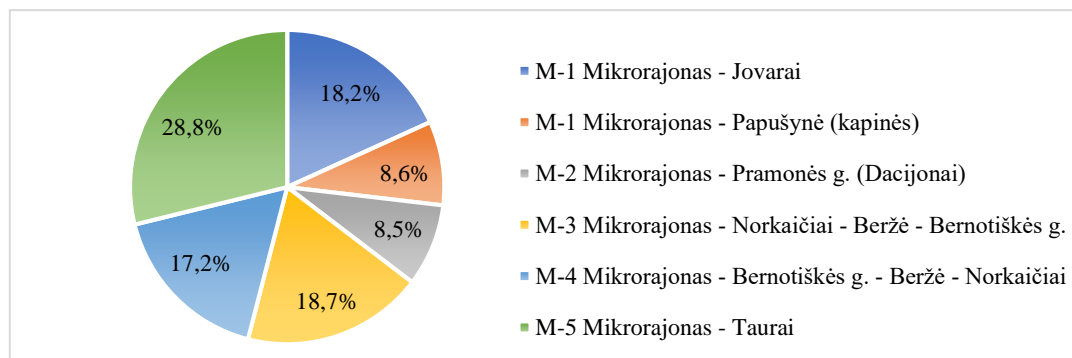
Siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių gyventojai nesinaudoja viešojo transporto paslaugomis, klausimyne buvo pateiktas klausimas būtent šį atsakymą pasirinkusiems respondentams. Atsakymų rezultatai matomi 3 pav.



3 pav. Nesinaudojimo miesto viešuoju transportu priežastys

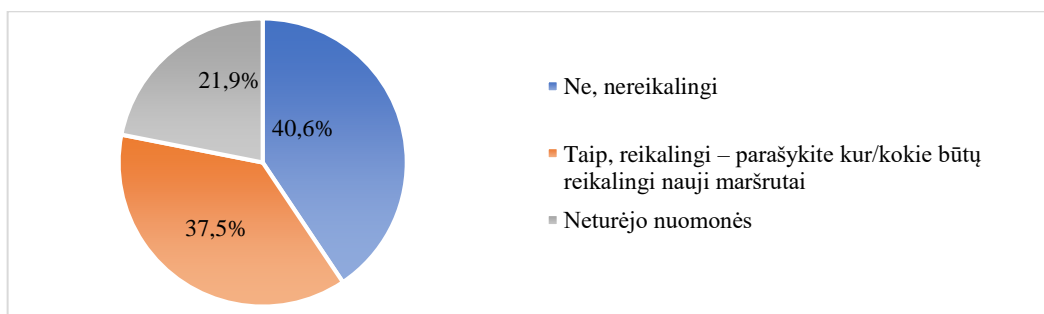
Apibendrinant atsakymų duomenis, galima teigti, jog pagrindinė priežastis, kodėl respondentai nesinaudoja miesto viešojo transporto paslaugomis, yra netinkami maršrutai (20,4%) bei jų laikas (19,1%). Taip pat nemaža dalis respondentų (18,2%) nurodė, jog nuosavu automobiliu važinėti yra patogiau, o 16,3 proc. pažymėjo, kad vaikšto pėsčiomis bei važiuoja dviračiu ar paspirtuku. Prie kita respondentai pažymėjo, kad nepatogus stotelių išdėstymas, per anksti baigiami maršrutai ir nėra galimybių grįžti iš darbo bei M-3 ir M-4 maršrutų pirmi autobusai išvyksta per vėlai.

Tyrimo metu respondentų buvo paklausta, koku maršrutu dažniausiai jie naudojami (žr. 4 pav.). Iš tyrimo duomenų matoma, kad didžioji dalis respondentų (28,8%) atsakė, jog dažniausiai važiuoja M-5 „Žalgirių mikrorajonas-Taurai“ maršrutu. Rečiausiai respondentai naudojami M-1 maršruto papildoma kryptimi „Mikrorajonas-Papušynė“ ir M-2 „Mikrorajonas-Pramonės g. (Dacijonai)“ maršrutu. Todėl tikėtina, jog ir pastebėjimų ar pasiūlymų dėl klientų pasitenkinimo didinimo Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis bus galima sulaukti iš šiais maršrutais važiuojančių respondentų.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą autobusų maršrutais

Nors Tauragės mieste yra sudaryti 5 maršrutai bei dar viena papildoma M-1 maršruto kryptis, buvo norima sužinoti, ar gyventojams reikalingi nauji papildomi maršrutai, kurie labiau tenkintų jų keliavimo poreikius (žr. 5 pav.).

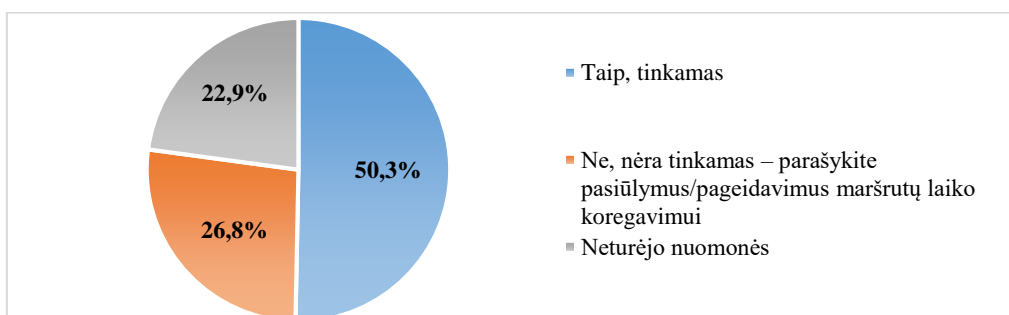


5 pav. Respondentų nuomonė dėl papildomų miesto viešojo transporto maršrutų

Respondentų atsakymai pasiskirstė maždaug tolygiai – 40,6 proc. nurodė, kad papildomų maršrutų nereikia, o 37,5 proc. nuomone jų reikia. Pasirinkus atsakymą taip, respondentai siūlė daugiau maršrutų iš/į Dacijonus, prailginti maršrutus iki PC „Senukai“, pradėti naujus maršrutus: „Jovarai – Pramonės g.“, „Taurai – Pramonės g.“, „Norkaičiai – Jovarai“, „Taurai - AB „Modest““ ir kt.

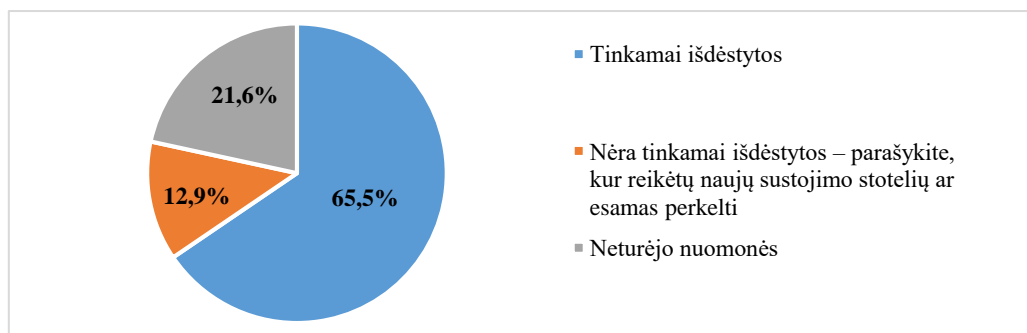
Taip pat buvo norima tyrimu nustatyti, ar reikia esamus Tauragės miesto viešojo transporto maršrutus koreguoti. Didžioji apklaustųjų dalis – 49,5 proc. atsakė, jog maršrutai yra tinkami ir jų koreguoti nereikia. 26,5 proc. respondentų siūlė koreguoti šiuos maršrutus: M-2, kad kursuotų dažniau; M-3 ir M-4, nes sutampa jų laikai; M-5, kad važiuotų Putinų g. ir prailginti iki PC „Senukai“.

Didelis gyvenimo tempas verčia kuo naudingiau išnaudoti laiką, todėl respondentų buvo klausiama apie Tauragės miesto viešojo transporto maršrutų laiko tinkamumą (žr. 6 pav.). Nors 50,3 proc. apklaustųjų maršrutų laikai yra tinkami, tačiau 26,8 proc. respondentų jie nėra tinkami. Todėl jie dažniausiai siūlė: suderinti autobuso išvykimo laiką nuo Jovarų mokyklos su laiku, kada baigiasi pamokos Versmės gimnazijoje; ankstinti ir vėlinti maršrutų laikus darbo dienomis ir savaitgaliais; labiau atsižvelgti į darbo laiką, nes ne visi pradeda darbą 8 val. ir baigia 17 val.; suderinti persėdimo iš autobuso į autobusą laikus, nes iš miesto centro į Pramonės rajoną autobusas išvyksta 15 min. anksčiau nei į centrą atvyksta autobusas iš Taurų; suderinti maršrutų laikus su meno mokyklos grafikai ir kt.



6 pav. Respondentų nuomonė apie miesto viešojo transporto maršrutų laiką

Sustojimo stotelių išdėstymo infrastruktūra yra labai svarbus veiksnys naudojimuisi viešuoju transportu. 7 paveiksle matomi rezultatai, kaip Tauragės miesto gyventojai vertina stotelių infrastruktūrą.

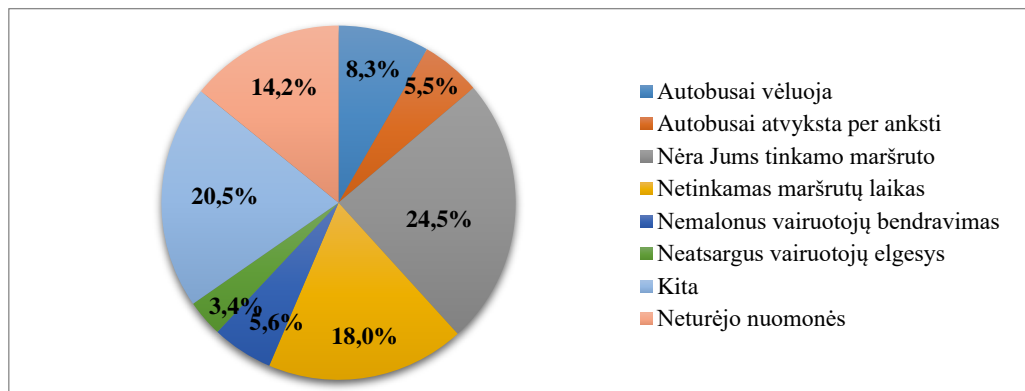


7 pav. Respondentų nuomonė apie miesto maršrutų sustojimo stotelių išdėstymą

Tyrimo metu išaiškėjo, jog didžiajai daliai gyventojų (65,5 proc.) miesto maršrutų sustojimo stotelės yra išdėstytos tinkamai. Tačiau nemaža dalis respondentų (21,6 proc.) turėjo kitą nuomonę ir jie pažymėjo, jog stotelės per retai

išdėstytos ir reikalingos šios naujos stotelės: tarp Butkelių ir Taurų, prie AB Modest ar PC „Senukai“, Norkaičiuose, prie „Kristensen&Kristensen“, prie PC „Moki-Veži“ ir Šilalės g.

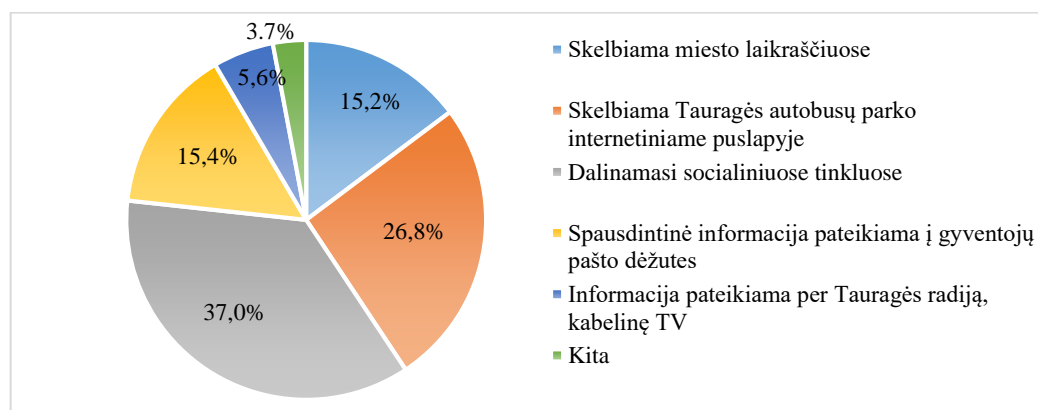
Siekiant klientų pasitenkinimo didinimo, tikslinga nustatyti, kokius neigiamus aspektus respondentai pastebi Tauragės miesto viešajame transporte (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų pastebėti neigiami aspektai miesto viešajame transporte

Pagal gautus duomenis matoma, jog labiausiai neigiami aspektai yra netinkamas maršrutų laikas bei tinkamo maršruto nebuvimas (42,5 proc.). Galima matyti, jog tas pačias priežastis respondentai nurodė ir anksčiau nagrinėtame klausime „dėl kokių priežasčių nesinaudojate Tauragės miesto viešuoju transportu“. Šis sutapimas tik patvirtina, jog tai yra problema, kurią reikia spręsti siekiant didinti gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešuoju transportu. Prie atsakymo „Kita“, respondentai nurodė, kad vairuotojai toli sustoja nuo bordiūro, todėl labai sunku išlipti/įlipti neįgaliesiems ir senjorams, kartais pravažiuoja ir stotelėse nesustoja, pasitaiko, kad iš stotelės išvyksta per anksti, neatidaro galinių durų, todėl pastovi grūstis priekyje ir kt. Atsižvelgiant į pateiktus respondentų pastebėjimus galima teigti, jog didžioji dalis respondentų turi nusiskundimų dėl netinkamai atliekamų vairuotojų pareigų.

Tyrimo metu taip pat buvo norima išsiaiškinti, kokiais būdais turėtų būti teikiama informacija apie miesto viešojo transporto maršrutus ir jų laikus, kad visiems gyventojams tai būtų patogiu (žr. 9 pav.).



9 pav. Informacijos apie miesto viešojo transporto maršrutus bei jų laikus teikimo būdai

Daugiau nei pusę respondentų (63,8 proc.) pasirinko, jog priimtinausias ir patogiausias būdas sekti aktualią informaciją apie maršrutus vis dėl to yra virtualioje erdvėje, tai yra UAB Tauragės autobusų parko internetiniame puslapyje bei socialiniuose tinkluose. Tačiau nemaža dalis (30,6 proc.) respondentų, tikėtina, jog tai vyresnio amžiaus žmonės, norėtų gauti spausdintinę informaciją į savo pašto dėžutes bei sekti ją laikraščiuose. Taip pat respondentai siūlė, kad maršrutų tvarkaraščiai būtų darbovietėse, platinami lankstinukai gyventojų susibūrimo vietose, reikalinga programėlė telefone.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, akcentuotina, jog respondentų nepasitenkinimo priežastys gautuose atsakymuose nuosekliai kartojosi, todėl galima teigti, kad pavyko išsiaiškinti pagrindines nepasitenkinimo Tauragės miesto viešuoju transportu priežastis: netinkami maršrutai ir netinkami maršrutų laikai, sustojimo stotelių trūkumas, netinkamas vairuotojų elgesys, informacijos apie maršrutus trūkumas ir nepakankama jos sklaida.

## Išvados

1. Apžvelgus skirtingų autorių klientų pasitenkinimo apibrėžimus, pastebėta, jog keičiantis metams šio apibrėžimo esmė nelabai kito, todėl galima teigti, jog klientų pasitenkinimas yra žmogaus emocinė būseną po produkto ar paslaugos įsigijimo. Klientų pasitenkinimo veiksnių yra daug, vienas iš jų yra ir 7P rinkodaros kompleksas, kurį galima naudoti bet kokių derinių, kad patenkinti tikslines rinkos klientus. Taip pat pasitenkinimą lemia tokie veiksniai kaip

paslaugos suteikimas, profesionalumas, greitis, informatyvumas, draugiškas personalo požiūris, fizinė aplinka, o autorė Sheron Green pateikia dar platesnį šių veiksnių sąrašą. Moksliniuose šaltiniuose pateikiami įvairūs klientų pasitenkinimo vertinimo metodai, nes klientų pasitenkinimo matavimo metu gauti duomenys leidžia organizacijai įvertinti jos paslaugomis / prekėmis patenkintų ir nepatenkintų klientų dalį. Tada organizacija gali imtis tikslingų priemonių nepasitenkinimą keliantiems veiksniams pašalinti, o tai svarbi sąlyga organizacijos pozicijų rinkoje stiprinimui.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nemaža dalis gyventojų yra nepatenkinti Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis, nes jiems reikalingi nauji maršrutai ir esamų maršrutų koregavimas, netenkina maršrutų laikai, trūksta geresnės sustojimo stotelių infrastruktūros, pasigendama profesionalios autobusų vairuotojų paslaugos teikimo, didesnės informacijos apie maršrutus sklaidos. Siekiant padidinti gyventojų pasitenkinimą Tauragės miesto viešojo transporto paslaugomis ir taip paskatinti juos rinktis darnaus judumo priemones, reikalinga koreguoti maršrutus, jų laikus ir sustojimo stotelių išdėstymą pagal gyventojų poreikius, didinti vairuotojų profesionalumą, organizuojant jiems mokymus, suteikti gyventojams grįžtamąjį ryšį socialiniuose tinkluose, organizuoti susitikimus su miesto bendruomenėmis, renginius, paskaitas apie miesto viešąjį transportą ir naujoves jame.

### Literatūra

- Bachre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 67–84. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Basari, M., A., M., D., Shamsudin, M., F., (2020). Does Customer Satisfaction Matters?. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(1). <http://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/59>
- Birkett, A., (2021). How to Measure Customer Satisfaction in 8 Simple Steps. <https://blog.hubspot.com/service/how-to-measure-customer-satisfaction>
- Cano, L., Castro, D., Vicente-Ramos, W., (2021). Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of covid-19. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 426-435. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.14486>
- Clint, F., (2021). The 15 Customer Success Metrics That Actually Matter. <https://blog.hubspot.com/service/customer-success-metrics>
- Gerd, S.-O., Wagner, E., Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source. *Tourism Management Journal*, Vol.74 pp.155-172 ref.52 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.010>
- Green, Sh., (2021). 10 Factors that Influence Customer Satisfaction. <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-factors>
- Hamzah, A., A., Shamsudin, M., F., (2020). Why customer satisfaction is important to business? *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 1(1). Retrieved from <http://www.abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/58>
- Huang, C.-C. (2017). The impacts of brand experiences on brand loyalty: mediators of brand love and trust. *Management Decision*, Vol. 55 No. 5, pp. 915-934. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0465>
- Ilias, S., Shamsudin, M., F., (2020). Customer Satisfaction and Business Growth. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2). Retrieved from <http://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/60>
- Ilieska, K., (2013). Customer Satisfaction Index – as a Base for Strategic Marketing Management. *TEM Journal*, 2(4), 327-331. [https://www.academia.edu/5306241/Customer\\_Satisfaction\\_Index\\_as\\_a\\_Base\\_for\\_Strategic\\_Marketing\\_Managemet](https://www.academia.edu/5306241/Customer_Satisfaction_Index_as_a_Base_for_Strategic_Marketing_Managemet)
- Kim, B., Seongseop, K., Heo, C., (2019) Consequences of Customer Dissatisfaction in Upscale and Budget Hotels: Focusing on Dissatisfied Customers' Attitude Toward a Hotel. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, p. 15-46. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359728>
- Kim, W., H., Cho, J., L., Kim, K., S. (2019). The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 39(1):212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.001>.
- Kotler, P. (2017). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 9 No. 2, p. 203-208. <https://doi.org/10.1108/JHRM-11-2016-0027>
- O'Neill, R. (2018). Modern marketing and the seven ps: *The Marketing Mix. Busi Date*, 26 (4), 5–7. <https://search-ebshost.com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=131995195&site=ehost-live>
- Pettersen, K., (2022). Defining customer support in 2022: why it's key to your long-term success. <https://www.intercom.com/blog/defining-customer-support/>
- Rosli, N., Nayan, S., Md. (2020). Why Customer First? *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2). <http://abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/73>
- Schiebler, T. (2019). Advancing theory of consumer satisfaction and word-of-mouth. [https://edoc.ub.uni-muenchen.de/23954/7/Schiebler\\_Tom.pdf](https://edoc.ub.uni-muenchen.de/23954/7/Schiebler_Tom.pdf)
- Shamsudin, M., F., Esab, S., A., Alic, A., M. (2019). Determinants of Customer Loyalty towards the Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 6, Issue 9. [https://www.ijicc.net/images/Vol6Iss9/6903\\_Shamsudin\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/Vol6Iss9/6903_Shamsudin_2019_E_R.pdf)
- Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. Vilnius.
- Tien, N., H., Hung G., B., Thi Diem, A., P., Vu, N., T., Dung, H., T., Bien, B., X., Anh, V., T., and Pham, V., O., (2021). Customer service culture at Techcombank in Vietnam. *Hmlyan Jr Eco Bus Mgn;* 2(4) 44- 51. <https://doi.org/10.47310/Hjebm.2021.v02i04.006>

### INCREASING THE SATISFACTION OF PEOPLE WITH THE PUBLIC TRANSPORT SERVICES OF TAURAGE CITY

Customer satisfaction, customer loyalty and quality of service are becoming increasingly important concepts in today's competitive marketplace. Companies that understand that meeting customer needs and exceeding expectations are critical to driving strong business growth and that

strive to remain competitive must pay attention to these variables. In the methodology for calculating the public service customer satisfaction index, it is observed that the knowledge and satisfaction of needs and expectations leads not only to more satisfied customers, but also to more efficient service provision. The article defines the concept of customer satisfaction and the benefits of satisfied customers to the organization, reveals the factors that determine customer satisfaction, and presents methods for measuring customer satisfaction. The quantitative research (questionnaire survey) and the analysis of its results revealed the problem areas of public transport in Taurage, which can be improved by adjusting the city bus routes, route times, the location of stops and other negative aspects of public transport revealed during the research.

Keywords: customer satisfaction, loyalty, quality of service, urban public transport services.



# UAB GROŽIO NAMŲ „AURUM“ DOKUMENTŲ VALDYMO PROCESŲ TOBULINIMAS

*Deimantė Juškaitė (stud.), vadovė Zita Mejerienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiandieninėje rinkoje organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje ir todėl labai svarbu, kad įvairūs dokumentai (popieriniai, elektroniniai ir kt.) būtų tinkamai valdomi, būtų prieinami ir tinkami naudoti, o tuo pačiu užtikrintų organizacijos veiklos įrodumą, atskaitingumą, sprendimų priėmimo skaidrumą. Todėl vis daugiau organizacijų tobulina dokumentų valdymo procesus, juos skaitmenizuoja, tai yra įdiegia įvairias dokumentų valdymo sistemas, kurios leidžia taupyti žmogiškuosius išteklius, laiko sąnaudas, atsisakyti „popierinių“ dokumentų ir tuo pačiu kurti tvarią aplinką. Straipsnyje apibūdinama dokumentų valdymo samprata, apibūdinami dokumentų valdymo modeliai, pateikiamos populiariausios Lietuvoje dokumentų valdymo sistemos, nusakant jų funkcijas ir savybes. Atlikto kiekybinio tyrimo (anketinė apklausa ir stebėjimas) rezultatų analizė atskleidė būtinybę ir galimybes UAB Grožio namuose „Aurum“ įdiegti dokumentų bei užduočių valdymo sistemą, sukurtą debesijos technologijos pagrindu.

Raktiniai žodžiai: dokumentas, dokumentų valdymas, dokumentų valdymo sistema, dokumentų valdymo procesas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Tobulėjant visuomenei, įmonės tobulina savo verslo procesus, todėl atitinkamai modifikuoja informacines sistemas bei naudojant dokumentų valdymo metodus, galima sutaupyti darbo laiką, jiems skiriamas sąnaudas ir užtikrinti ekonomišką įmonės dokumentų valdymą (Obukhov ir kt., 2021). Duomenų išgavimas dažnai yra dinamiškas procesas, kurį galima lengvai modeliuoti kaip darbo eigą duomenų apdorojimui. Kai reikia įvertinti ir (arba) patobulinti didžiulius duomenų rinkinius, turi būti atlikti duomenų gavimo algoritmai, duomenų analizės vykdymas gali užtrukti labai ilgai. Todėl veiksmingos technologijos taip pat reikalingos lanksčiam duomenų rinkimui darbo eigoje naudojant debesies pagrindu sukurtas saugojimo platformas, kuriose duomenys saugomi ilgiau nei paprastai (Gurusubramani ir kt., 2021). Siekiant sumažinti nereikalingą popieriaus naudojimą spausdinant įvairius dokumentus, jų kopijas, pažangios organizacijos įsidedia informacines dokumentų valdymo sistemas, kurios mažina laiko ir išlaidų sąnaudas (Guo ir kt., 2021).

**Tyrimo problema.** UAB Grožio namai „Aurum“ nenaudoja jokios konkrečios dokumentų valdymo sistemos, kurioje būtų kaupiami personalo, įmonės veiklos ir kiti dokumentai. Šiuo metu visi minėti dokumentai yra rašomi ranka, spausdinami, pasirašinėjami, šitaip nesaugant gamtos ir nekeičiant nusistovėjusios darbo kultūros. Todėl keliamas probleminis klausimas – kokie sprendimai ir veiksmai būtų tinkamiausi tobulinant UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesus?

**Tikslas** – išanalizavus UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesus, nustatyti jų tobulinimo galimybes.

### Uždaviniai:

1. Pagrįsti dokumentų valdymo procesus teoriniu aspektu.
2. Atlikus empirinį tyrimą, identifikuoti UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesų problemines sritis.

**Tyrimo objektas.** UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesai.

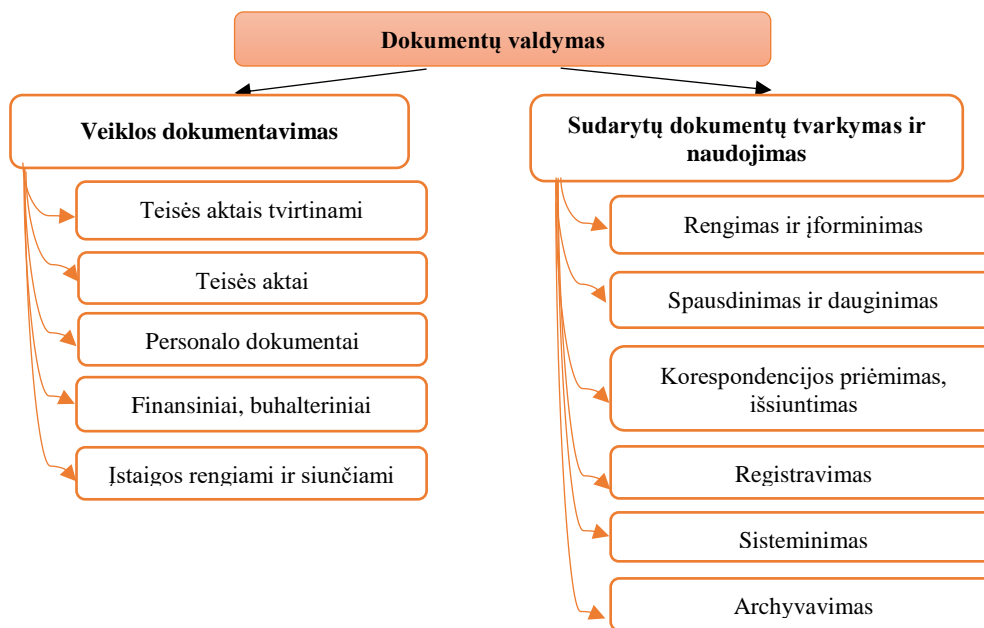
**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, interviu, anketinė apklausa.

## Dokumentų valdymo procesų teoriniai aspektai

Dokumentas – tai fizinių arba juridinių asmenų, organizacijų raštiškas faktų pagrindimas. Didžioji dalis informacijos (apie 80-90 proc.), kurią sukaupia organizacijos yra saugomos dokumentuose (Ellen ir kt., 2018). Pasak Damrosch ir Murpfy (2019), dokumentai gali būti suprantami kaip informacijos saugotojai, kuriuose įrašytas tam tikras jų kūrėjams ir vartotojams prasmingas turinys. Taigi, organizacijų veikloje dokumentai naudojami patvirtinant valdymo ar kitus sprendimus bei fiksuojant veiklos rezultatus (Ellen ir kt., 2018). Klabbers (2022) teigimu, informaciją, t. y., fiksuojant, kuri yra užrašoma, įprasta vadinti dokumentu, tad dokumentas yra daiktas, kuris yra ar gali būti informatyvus, kadangi jame yra užfiksuotos žinios (kituose tyrimuose tai dar vadinama turiniu). Ventresca ir Mohr (2017) teigia, kad dokumentas gali būti apibūdinamas dvejopai: plačiąja prasme jis suprantamas kaip priemonė užfiksuoti informaciją, įvykius, faktus, žmogaus mąstymo ir praktinę veiklą įvairiais būdais (raštu, vaizdu, garsu), o siaurąja prasme, dokumentas – tai atitinkama informacija, parašyta ant popieriaus ar kitoje informacijos laikmenoje. Dokumentai atlieka daugelį funkcijų, t. y., fiksuoja veiklą, priimamus sprendimus, sudaro veiklos įrodymus ir perduoda informaciją. Dokumentai tarnauja kaip įrodymas, patvirtinimas konkretaus įvykio, fakto ar sandorio, todėl yra reikšminga jų įforminimo visuma ir kokybė, nes tai užtikrina juridinę galią. Kvalifikuotai parengti dokumentai, atlikdami rašytinio bendravimo funkciją, padeda formuoti gerą organizacijos įvaizdį (Ventresca ir Mohr, 2017).

Dokumentų valdymas – tai procesas, kuris susiejamas su organizacijos veikla, apimantis dokumentų kūrimą, saugojimą, organizavimą, perdavimą, paiešką, atnaujinimą, šalinimą ir kitus panašius veiksmus, kuriais siekiama įvykdyti

organizacijos tikslus (Das ir kt. 2020). Pasak Obukhov ir kt. (2020), dokumentų valdymas gali būti apibrėžiamas kaip atskira organizacijos veiklos sritis, apimanti veiksmingą ir sistemingą dokumentų rengimo, gavimo, išsaugojimo, priežiūros, naudojimo ir sprendimų vykdymo kontrolę, įskaitant veiksmus, susijusius su veiklos įrodymų ir informacijos apie veiklos sritis bei sandorius fiksavimu dokumentuose. Pasak Palevičienės (2016), dokumentų valdymas yra susijęs su valstybei ir visuomenei svarbių išteklių ir informacijos išsaugojimu. autorė teigia, kad sisteminis požiūris į dokumentų valdymą yra svarbus organizacijai ir visuomenei, apsaugant ir išsaugant dokumentus kaip veiklos įrodymą. Taigi, dokumentų valdymas – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą (Das ir kt. 2020). Dokumentų valdymas gali būti klasifikuojamas į: dokumentų rengimą, dokumentų tvarkymą ir apskaitą ir ir dokumentų saugojimą (žr. 1 pav.).



1 pav. Dokumentų valdymo procesas (sudaryta autorės pagal Obukhov ir kt., 2020)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. sausio 30 d. pasitarimo protokolu Nr. 5 „Dėl dokumentų valdymo funkcijų efektyvumo didinimo priemonių plano“ buvo nuspręsta pakeisti tradicinių rašytinių ar jiems prilyginamų dokumentų valdymą reglamentuojančius teisės aktus, siekiant palengvinti jų administravimo procesus. Pakeitimų tikslai buvo siekti sumažinti popierinių dokumentų kiekį, supaprastinti dokumentų valdymą ir pereiti nuo dokumentų valdymo prie įrašų valdymo.

Pasak Lietuvos vyriausiojo archyvo tarnybos (2021), dokumentų valdymo sistema (DVS) – tai informacinė sistema, skirta dokumentų valdymo (rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo) funkcijoms atlikti. Zhang ir kt. (2021) teigimu, analizuojant dokumentų valdymo sistemas, galima išskirti du pagrindinius modelius: hierarchinį ir metaduomenimis grįstą modelį. Hierarchinio modelio tikslas - įgalinti lengvą dokumentų atrinkimą, naudojant nuorodų informaciją. Metaduomenų metodas apibrėžiamas kaip visos informacijos, kuri tradiciškai yra saugoma grafiniuose ir tekstiniuose dokumentuose, įrašymas į vieną integruotą duomenų bazę, iš kurios informacija gali būti išgaunama naudojant užklausas, o dokumentai gali būti generuojami automatiškai, sujungiant kelių dokumentų dalis. Hierarchiniame dokumentų valdymo modelyje yra vedami katalogai, kurių viduje kaupiami dokumentai. Modelis siejamas kaip tipinė failų sistema, kurią palaiko visos šiuolaikinės operacinės sistemos. Šio modelio realizavimas yra gana nesudėtingas, todėl šios dokumentų valdymo sistemos šiuo metu yra labiausiai paplitusios (Guo ir kt., 2019).

Tačiau DVS sistemos, kaip teigia Guo ir kt. (2019), veikiančios hierarchiniu failų sistemos principu turi keletą trūkumų, susijusių su dokumentų valdymu:

- Modelis rodo, kad vienas dokumentas gali būti laikomas tik vienoje vietoje. Tačiau dokumentas gali priklausyti kelioms dokumentų hierarchinės struktūros šakoms (pvz., dokumentas gali būti susijęs su keliomis organizacijos veiklomis), hierarchinėje sistemoje jį įmanoma laikyti tik vienoje vietoje ir tai trukdo dokumentus sisteminti. Vienas iš galimų sprendimų būtų sukurti reikalingo failo kopiją ir patalpinti kitame faile, bet taip sukuriama informacijos dubliavimas.

- Reikalaujama dokumentų išsidėstymo struktūra kinta laike, hierarchiniame modelyje didelių failų rinkinių pertvarkymas atima daug laiko.

- Ribota paieška ir komplikotas dalinimasis. Dažniausiai dokumentai į sistemą įkeliami naudojantis vienais sisteminimo kriterijais, o ieškomi naudojantis kitais.

- Negalima manipuluoti dokumentuose esančia informacija, tad ir iš kelių dokumentų sudaryti vieno naujo neįmanoma (Guo ir kt., 2019).

Norint pašalinti prieš tai minėtus trūkumus, siūloma tobulinti vartotojo sąsają, pvz., išnaudoti erdvę, sukuriant nuorodas į tą patį dokumentą iš skirtingų sistemos vietų, naudoti automatizuotus komponentus, pvz., kuriant užklausas, leidžiančias atrinkti dokumentus pagal tam tikrą kriterijų arba naudoti lankstesnes informacines struktūras – metaduomenis (Zhang ir kt. 2021).

Informatikos ir ryšių departamento (2021) duomenimis, dažniausiai viešajame ir privačiame sektoriuje naudojamos elektroninės DVS: „DocLogic“ (25 proc.), „Avilyš“ (18 proc.), „Kontora“ (9 proc.), „eDVS“ (8 proc.), „Labbis“ (5 proc.), „WebPartner“ (4 proc.), „VKS“ (3 proc.), įvairios kitos sistemos – 28 proc.

Dokumentų ir procesų valdymo sistema „DocLogix“ – tai dokumentų valdymo sistema, skirta vidutinių ir didelių organizacijų informacijos, dokumentų ir procesų valdymui. Ši sistema veikia „klientas-serveris“ principu, programa sukurta Microsoft NET pagrindu. „DocLogix“ aprašyme išskiriamos šios sistemos funkcijos ir savybės (moduliai): web tinklo technologijos ir patogumas; dokumentų ir įrašų valdymas; integravimas su Microsoft Office programomis; elektroninis parašas; archyvavimas; bendradarbiavimas; prenumerata ir pranešimai; informacijos paieška, standartinės ataskaitos; organizacijų bei asmenų kontaktinių duomenų tvarkymas; integravimas su Active Directory (katalogų tarnyba Windows domeno tinklams); saugumas (oficialus DocLogix tinklalapis, 2021).

Dokumentų valdymo sistema „Avilyš“ padeda įvairaus dydžio verslo organizacijoms atlikti šias funkcijas: saugoti ir archyvuoti dokumentus, registruoti ir nukreipti dokumentus, rengti ir derinti dokumentų projektus bei sutartis, valdyti užduotis, projektus, resursus, pirkimus ir konsultacijų teikimą, organizuoti posėdžius, teikti elektronines paslaugas, o taip pat grafiškai modeliuoti dokumentų rengimo procesus. „Avilyje“ yra galimybė pasirašyti dokumentus el. parašu pagal Lietuvos archyvų departamento patvirtintus reikalavimus ir patogiai priimti, registruoti bei perskaityti elektroninius dokumentus ADOC ir PDF formatais. Sistemos naudotojai prie sistemos jungiasi per interneto naršyklę (oficialus Asseco Lietuva tinklalapis, 2019).

E-administravimo ir dokumentų valdymo sistema „Kontora“ yra skirta didelių ir vidutinių organizacijų dokumentų registravimui ir skaitmeninių kopijų saugojimui. Sistema leidžia saugoti ir registruoti popierinių dokumentų kopijas bei elektroninius dokumentus, rengti ir derinti naujus dokumentus, archyvuoti, pasirašyti elektroniniu parašu, vykdyti paiešką, užtikrinti dokumento apsaugą, registruoti dokumentų veiksmų istoriją, perdavinėti dokumentus elektroniniu būdu ir priskirti užduotis įvykdymui. Pagrindiniai „Kontoros“ moduliai: korespondencijos tvarkymo; veiklos su dokumentais procesų realizavimo (dokumentų valdymo); informacijos paieškos modulis pagal visas susijusias duomenų grupes; užduočių bei pavedimų vykdymo kontrolės ir analizės; ataskaitų ir archyvo (oficialus „Kontora“ tinklalapis, 2021).

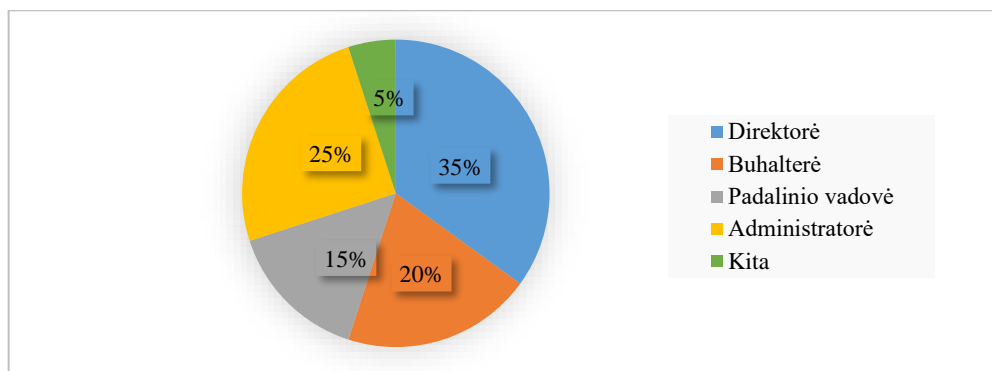
Analizuojant, kokias sistemas elektroninių dokumentų valdymui naudoja įvairios organizacijos, galima pastebėti, kad daug įstaigų naudojasi tomis pačiomis elektroninių dokumentų valdymo sistemomis. DocLogix sistemą naudoja Eso, Luminor, Swedbank, Tele2, Volfas Engelman ir dar daugiau kaip 300 įvairių organizacijų Lietuvoje ir užsienyje (oficialus DocLogix tinklalapis, 2021). Kontorą naudoja Kauno kolegija, Vilniaus kolegija, VĮ regioniniai keliai, įvairios valstybinės įmonės (oficialus „Kontora“ tinklalapis, 2021). DVS „Avilyš“ naudoja daugelis viešojo sektoriaus organizacijų, tokių kaip Vilniaus, Klaipėdos, Panevėžio, Alytaus, Šiaulių miestų savivaldybės, Policijos departamentas, LR susisiekimo ministerija ir kt. Taip pat yra ir privačių organizacijų, naudojančių pastarąją sistemą, t. y. „Akropolis group“, Vilniaus universitetas (oficialus Asseco Lietuva tinklalapis, 2019).

### UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesų tyrimas

Norint tinkamai identifikuoti problemas dokumentų valdymo procesuose, pirmiausia tikslinga atlikti šių procesų analizę. Todėl buvo atliktas tyrimas – anketinė darbuotojų apklausa ir stebėjimas.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliekamas apklausiant UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojus ir stebint dokumentų valdymo procesus. Darbuotojų apklausai pasirinktas vienkartinės apklausos metodas ir kaip instrumentas sudarytas 13 klausimų klausimynas, iš kurių – 11 klausimų skirti tyrimo problemos ir tikslo aiškinimui ir 2 klausimai skirti surinkti informacijai apie respondentų amžių ir kiek laiko jie dirba organizacijoje. Pasinaudojus Paniotto formule su 5 proc. paklaida nustatyta, kad reikia apklausti 13 darbuotojų, tačiau, kadangi UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojų nedaug, nuspręsta apklausti juos visus. Apklausa buvo vykdoma per [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) internetinį puslapį, platinant prieigą įmonės darbuotojams elektroniniu paštu. Apklausoje dalyviams nebuvo taikomi jokie reikalavimai, buvo savanoriškas jų sutikimas dalyvauti apklausoje, prieš tai dalyviai buvo informuoti, kokių tikslu apklausa yra vykdoma. Apklausa buvo vykdoma 2022 m. balandžio 1-2 dienomis. Kadangi atsakė reikiamas respondentų skaičius, apklausos duomenys yra patikimi problemų identifikavimui ir naujų UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo proceso sprendimų pagrindimui. Stebėjimas vykdytas kovo 21-29 d. ir jo metu buvo matomas dokumentų rengimo, jų formavimo, perdavimo iš vieno įmonės padalinio į kitą, saugojimo, darbuotojų supažindinimo su dokumentais organizavimas.

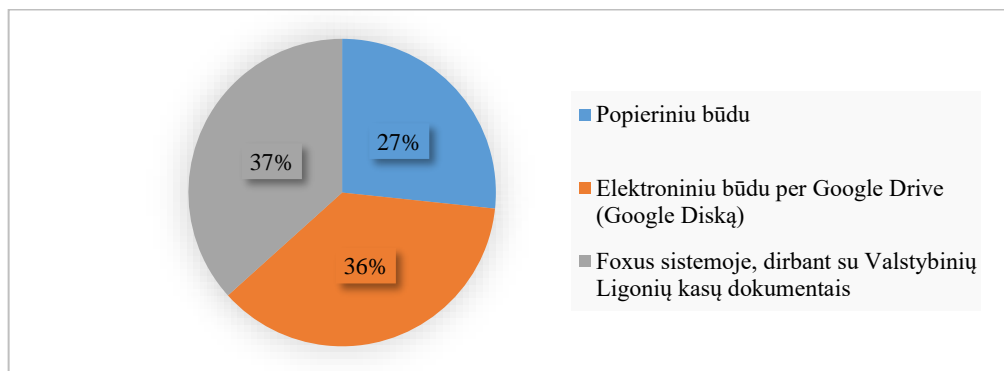
**Tyrimo rezultatai.** Tyrimo metu pirmiausia norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai žino, kas įmonėje yra atsakingas už dokumentų valdymą (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas atsakingas už dokumentų valdymą įmonėje?“

Kaip matoma paveiksle, tik 35 proc. respondentų mano, kad už dokumentų valdymą įmonėje yra atsakinga UAB Grožio namų „Aurum“ direktorė, kiti pažymėjo, jog atsakinga buhalterė ar administratorė, o 15 proc. galvojo, kad padalinio vadovė. Todėl galima teigti, jog darbuotojai tiksliai nežino, kas įmonėje yra atsakingas už dokumentų valdymo procesus.

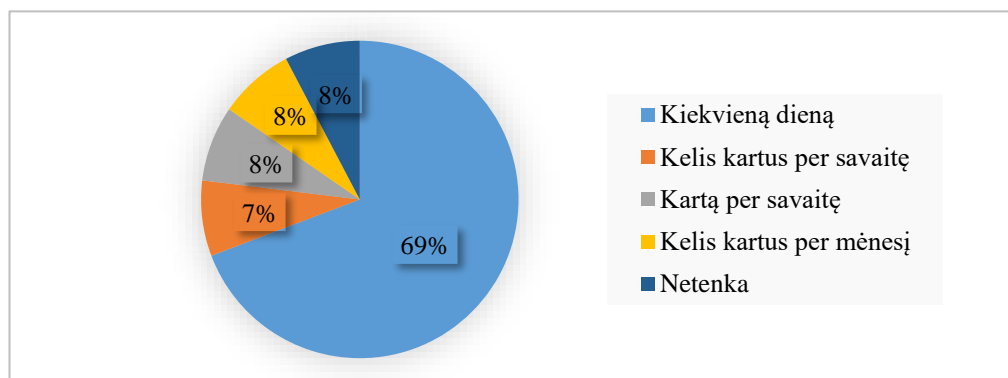
Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiais būdais UAB Grožio namuose „Aurum“ vyksta dokumentų valdymo procesas. Gauti rezultatai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. UAB Grožio namų „Aurum“ dokumentų valdymo procesų būdai

Pagal paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad UAB Grožio namuose „Aurum“, respondentų nuomone, beveik trečdali dokumentų valdymo procesų yra neskaitmenizuota. Stebėjimo metu taip pat pastebėta, kad įmonėje rengiama dar daug popierinių dokumentų. Todėl, siekiant optimizuoti dokumentų valdymo procesus UAB Grožio namuose „Aurum“, būtina mažinti popierinių dokumentų kiekį.

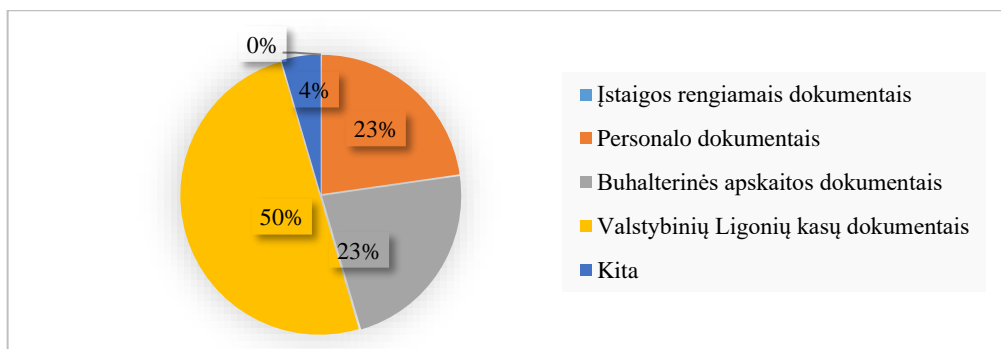
Sekančiu klausimu buvo siekta sužinoti, kaip dažnai tenka dirbti su dokumentais UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojams (žr. 4 pav.).



4 pav. Respondentų darbo su dokumentais dažnumas

Tyrimas parodė, kad 69 proc. darbuotojų kasdien susiduria su dokumentų tvarkymu, kiti darbuotojai darbą su dokumentais derina kelis kartus per savaitę, kartą per savaitę ar kelis kartus per mėnesį. Galima teigti, jog nemažą laiko dalį savo tiesioginio darbo darbuotojai turi skirti darbui su dokumentais. Stebėjimo metu taip pat pastebėta, kad baigus teikti paslaugas klientams, darbuotojai dar turi parengti ar užpildyti įvairius įmonės veiklos ar personalo dokumentus.

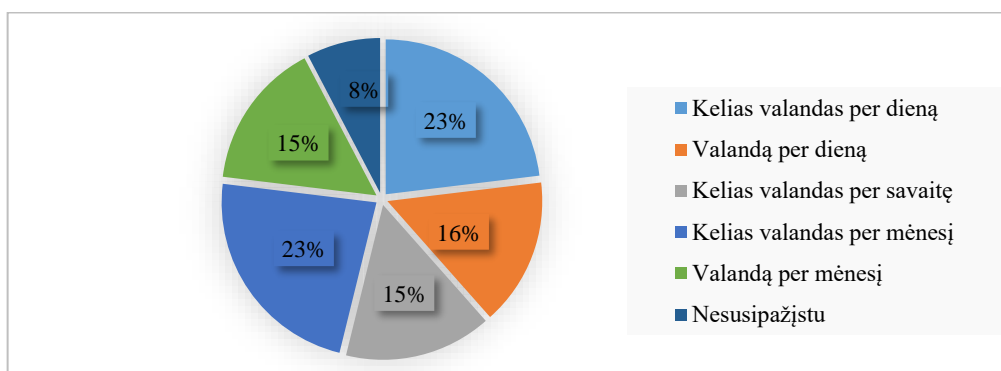
Kadangi įmonėse rengiami ir pildomi įvairūs dokumentai, tyrimo metu norėta išsiaiškinti, su kokiais dokumentais tenka susidurti UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojams. Gauti rezultatai matomi 5 paveiksle.



5 pav. Dokumentai, su kuriais tenka susidurti UAB Grožio namų „Aurum“ respondentams

Apklaustųjų teigimu, 50 proc. jie susiduria su Valstybinių Ligonių kasų (VLK) dokumentais. Vadinasi, dauguma darbuotojų dirba su reabilitacinėmis arba gydomosiomis procedūromis, o įmonės administratorės registruoja VLK siuntimus, kuria 042/a ir 044/a formas, o jas pildo ir redaguoja reabilitacinių procedūrų specialistės Foxus sistemoje. Nemaža dalis darbuotojų (po 23 proc.) susiduria su buhalterinės apskaitos ir personalo dokumentais.

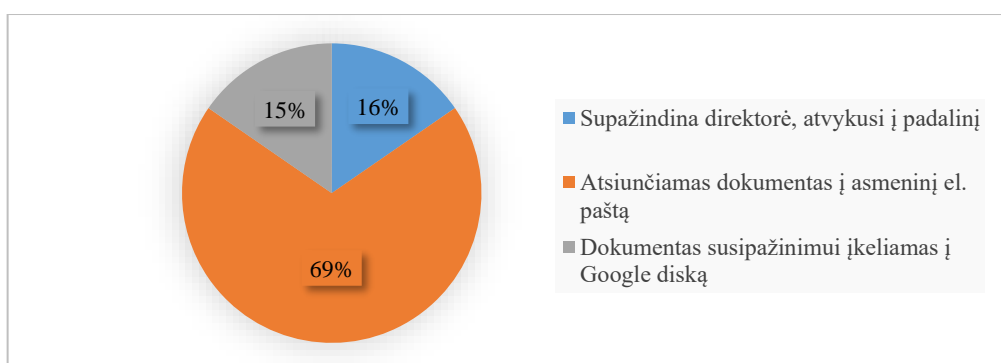
Atliekamu tyrimu tikslinga buvo išsiaiškinti, kiek laiko užtrunka susipažinimas su naujais dokumentais UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojams, nes kartais tai sudaro nemažas laiko sąnaudas (žr. 6 pav.).



6 pav. Laiko sąnaudos susipažįstant su naujais įmonės dokumentais

Iš paveiksle pateiktų respondentų atsakymų galima teigti, kad dauguma respondentų užtrunka daug laiko susipažindami su naujais dokumentais ir tai yra neproduktyvus darbo laikas. Taip pat daroma prielaida, jog tam gali turėti įtakos daugelio dokumentų skirtingas pateikimas, t.y., popieriniu arba elektroniniu būdu.

Tyrimo metu respondentų taip pat buvo prašoma atskleisti, kokiais būdais UAB Grožio namų „Aurum“ darbuotojai supažindinami su naujai parengtais dokumentais. Rezultatai matomi 7 paveiksle.



7 pav. Būdai, kuriais respondentai susipažįsta su naujais dokumentais

Iš 7 paveikslo duomenų matoma, kad 69 proc. apklaustųjų nurodė, jog naujai parengti dokumentai yra atsiunčiami susipažinimui į asmeninį elektroninį paštą, tačiau asmeniniuose el. paštuose yra tikimybė, kad laiškas gali pasimiršti arba nukeliauti į „Šlamšto“ skyrių, taip pat įmonės vadovas negali matyti, ar su parengtu dokumentu darbuotojas susipažino. 15 proc. respondentų pažymėjo, kad naujai parengti dokumentai yra įkeliami susipažinimui į Google diską. Čia taipogi yra tikimybė, kad darbuotojas pamirš ir nespės laiku susipažinti, kas vėliau lems dokumentų valdymo spragas. Be to, Google diskas nėra pritaikytas vien tik įmonės dokumentų kaupimui ir saugojimui. Taip pat paaiškėjo, kad su naujais dokumentais supažindina ir pati UAB Grožio namų „Aurum“ direktorė (16 proc.).

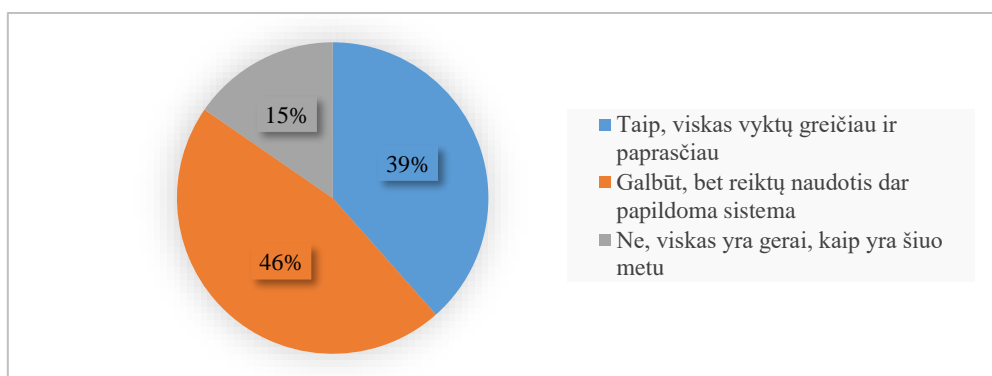
Klausimyne buvo pateiktas atviras klausimas, kuriuo norėta sužinoti, kas, darbuotojų nuomone, padėtų optimizuojant dokumentų valdymo procesus, kokius būtent sprendimus reikėtų priimti dokumentų valdymo procesu tobulinimui. Respondentų atsakymai matomi 1 lentelėje.

**1 lentelė. Respondentų siūlymai dokumentų valdymo procesų tobulinimui**

Respondentų pasiūlymai
Panaikinti popierinius dokumentus (5)
Mažinti dokumentų pildymą Foxus sistemoje (2)
Nieko nekeisti (1)
Neturiu savo nuomonės (1)
Visus elektroninius dokumentus laikyti vienoje sistemoje (2)
Kuo daugiau dokumentų keisti į elektroninius (3)

Apklaustieji nurodė, kad norėtų kiek galima daugiau dokumentų keisti į elektroninius dokumentus arba išviso panaikinti popierinius dokumentus. Tokiu būdu įmonė prisidėtų prie tvarios aplinkos ir šis sprendimas leistų siekti efektyvesnių dokumentų valdymo rezultatų.

Tyrimo pabaigoje respondentų buvo prašoma pareikšti savo nuomonę, ar jie pritartų dokumentų valdymo sistemos įdiegimui UAB Grožio namuose „Aurum“ (žr. 8 pav.).



**8 pav. Respondentų nuomonė apie dokumentų valdymo sistemos įdiegimą**

39 proc. apklaustųjų atsakė, kad pritartų dokumentų valdymo sistemos diegimui ir ji palengvintų kasdienį darbą su dokumentais. Tačiau 46 proc. apklaustųjų nurodė, kad galimai pritartų dokumentų valdymo sistemos diegimui UAB Grožio namuose „Aurum“, bet jiems reiktų naudotis dar viena papildoma sistema. Šiuo metu UAB Grožio namai „Aurum“ naudoja tris programas: „Foxus“, „SimpleSpa“ ir nuo 2021 metų gruodžio mėnesio naudoja klientų valdymo sistemą „Teamgate“. Tik maža dalis (15 proc.) respondentų pažymėjo, jog nereikia dokumentų valdymo sistemos ir viskas gerai kaip yra šiuo metu, todėl daroma prielaida, jog jie matomai nenori jokių naujovių ar pokyčių.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB Grožio namuose „Aurum“ dokumentų valdymo procesas vyksta elektroniniu ir popieriniu būdu, o dokumentų pasirašymui dažniausiai yra naudojamas ranka rašytas parašas. Taip pat matoma, jog stengiamasi optimizuoti dokumentų valdymo procesus elektroniniu būdu, nes dauguma elektroninių dokumentų yra siunčiama el. paštu, t.y. taip pateikiami algalapiai, įsakymai, prašymai, tačiau išlieka ir popieriniai dokumentų variantai, tokie kaip buhalteriniai dokumentai, kosmetinių priemonių registravimo žurnalai, patalpų valymo grafikai ir kt. Tačiau gauti rezultatai rodo, kad dauguma įmonės darbuotojų pritartų dokumentų valdymo sistemos įdiegimui, kuri padėtų sumažinti popierinių dokumentų kiekį ir visi dokumentai būtų pasiekiami vienoje sistemoje.

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad dokumentų valdymas apibrėžiamas kaip atskira organizacijos veiklos sritis, apimanti veiksmingą ir sistemingą dokumentų rengimo, gavimo, išsaugojimo, priežiūros, naudojimo ir sprendimų vykdymo kontrolę, įskaitant veiksmus, susijusius su veiklos įrodymų ir informacijos apie veiklos sritis bei sandorius fiksavimu dokumentuose. Lietuvoje pagrindinis šaltinis, kuris reglamentuoja valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių, valstybės įgaliotų asmenų, nevalstybinių organizacijų, privačių juridinių asmenų veiklos dokumentų valdymą ir naudojimą, yra Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas. Dokumentų valdymo sistema – tai informacinė sistema, skirta dokumentų valdymo (rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo) funkcijoms atlikti. Informatikos ir ryšių departamento duomenimis, dažniausiai viešajame ir privačiame sektoriuje naudojamos EDVS: „DocLogic“ (25 proc.), „Avilys“ (18 proc.), „Kontora“ (9 proc.), „eDVS“ (8 proc.), „Labbis“ (5 proc.), „WebPartner“ (4 proc.), „VKS“ (3 proc.), įvairios kitos sistemos – 28 proc.

2. Atlikus empirinį tyrimą ir apibendrinus gauto tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB Grožio namuose „Aurum“ dar rengiama pakankamai daug popierinių dokumentų ir yra nemažos laiko sąnaudos darbui su jais. Darbuotojai pritaria, jog reikia įmonėje įdiegti dokumentų valdymo sistemą. Todėl siūloma įdiegti dokumentų ir užduočių valdymo

sistemą „Integra“, kuri yra sukurta debesijos technologijos pagrindu ir atlieka visų tipų dokumentų visus galimus veiksmus. Šios sistemos įdiegimas UAB Grožio namams „Aurum“ sumažintų popierinių dokumentų kiekį, saugant gamtą ir ribotus jos išteklius, sutaupytų darbo laiką, mažiau pasimestų dokumentai jų dideliame sraute, perduodant dokumentus iš vieno padalinio į kitą arba iš padalinio buhalterei, būtų sutaupomi degalai ir mažiau teršiama gamta.

### Literatūra

1. Damrosch, L., F., Murphy, S., D. (2019). Basic Documents Supplement to International Law: Cases and Materials. Columbia Law School. <https://scholarship.law.columbia.edu/books/210/>
2. Das, M., Tao, X., Cheng, J., C., P. (2020). A Secure and Distributed Construction Document Management System Using Blockchain. SpringerLink, 850-862. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-51295-8\\_59](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-51295-8_59)
3. Ellen, D., Day, S., Davies, C. (2018). Scientific Examination of Documents: Methods and Techniques. Boca Raton. <https://doi.org/10.4324/9780429491917>
4. Guo, M., Yang, Y., Stevens, K., Cer, D., Ge, H., Sung, Y., H., Strobe, B., Kurzweil, R. (2019). Hierarchical Document Encoder for Parallel Corpus Mining. Cornell University. <https://arxiv.org/abs/1906.08401>
5. Guo, W., Zeng, Z., Duan, H., Ni, W., Liu, C. (2021). Process-extraction-based text similarity measure for emergency response plans. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115301>
6. Gurusubramani, S., Mouleeswaran, S., K., Srinivas, P., Aruna, R. (2021). A Data Centre Configurable Data Mining Document Management Information System. Iš Journal of Physics: Conference Series. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1964/4/042095/pdf>
7. Klabbers, J. (2022). An Introduction to International Organizations Law. Cambridge University. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=TWtYEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=organisations+documents+&ots=UMSozLJ3eE&sig=KEg8nQR94DjU2sjM3MBxn1o4vgl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organisations%20documents&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=TWtYEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=organisations+documents+&ots=UMSozLJ3eE&sig=KEg8nQR94DjU2sjM3MBxn1o4vgl&redir_esc=y#v=onepage&q=organisations%20documents&f=false)
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. sausio 30 d. pasitarimo protokolas Nr. 5 „Dėl dokumentų valdymo funkcijų efektyvumo didinimo priemonių plano“. [https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1185611\\_9ddbaf372ec8ccea081cc7a116eff4.pdf](https://lr.lt/uploads/main/meetings/docs/1185611_9ddbaf372ec8ccea081cc7a116eff4.pdf)
9. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2021). Oficialus tinklalapis. [https://archyvai.lt/lt/nauji/2021-metai\\_4697.html](https://archyvai.lt/lt/nauji/2021-metai_4697.html)
10. Obukhov, A., Krasnyanskiy, M., Dedov, D. (2021). Formulation of Two-Stage Problem of StructuralParametric Synthesis of Adaptive Electronic Document Management System. The International Arab Journal of Information Technology, 48-54. <http://iajit.org/PDF/Vol%2018.%20No.%201/18528.pdf>
11. Obukhov, A., Krasnyanskiy, M., Nikoljukin, M. (2020). Algorithm of adaptation of electronic document management system based on machine learning technology. SpringerLink, 287–303. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13748-020-00214-2>
12. Oficialus Asseco Lietuva tinklalapis (2019). <https://lt.asseco.com/>
13. Oficialus DocLogix tinklalapis (2021). <https://www.doclogix.lt/>
14. Oficialus Informatikos ir ryšių departamento tinklalapis (2021). <https://ird.lt/>
15. Oficialus „Kontora“ tinklalapis (2021). <http://kontora.nevda.lt/>
16. Palevičienė, V. (2016). Pramonės įmonių bendradarbiavimo efektyvumo gerinimas diegiant elektroninį parašą: magistro darbas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. <file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/16254753.pdf>
17. Ventresca, M., J., Mohr, J., W. (2017). Archival Research Methods. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch35>
18. Zhang, Y., Chen, X., Meng, Y., Han, J. (2021). Hierarchical Metadata-Aware Document Categorization under Weak Supervision. University of Illinois at Urbana-Champaign, 770-778. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3437963.3441730>

### IMPROVEMENT OF DOCUMENT MANAGEMENT PROCESSES IN GROZIO NAMAI AURUM UAB

In today's market, organizations operate in a dynamic environment and therefore it is very important that various documents (paper, electronic, etc.) are properly managed, accessible and usable, while ensuring the demonstrability, accountability and transparency of decision-making. As a result, more and more organizations are improving document management processes and digitizing them, that is, implementing various document management systems that save human resources, time, eliminate paper documents, and at the same time create a sustainable environment. The article defines the concept of document management, describes the document management models, presents the most popular document management systems in Lithuania, defining their functions and features. The analysis of the results of the performed quantitative research (questionnaire survey and monitoring) revealed the necessity and possibilities to implement a document and task management system based on cloud technology in Grozio Namai Aurum UAB.

Keywords: document, document management, document management system, document management process.

# EKOLOGIŠKŲ SALOTŲ BARO „SWEET GREEN“ STEIGIMO GALIMYBIŲ ĮVERTINIMAS

*Martyna Bilevičiūtė (stud.), Monika Lagauskaitė (stud.), Kristupas Vasiliauskas (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė, Virginija Piligrimienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Pastaruoju metu vis daugiau žmonių rūpinasi sveika mityba, stengiasi naudoti sveikus ekologiškus produktus. Ekologiško maisto energinė vertė yra didesnė, o jis gaminamas iš sveikų, naudingų ir nuolat tikrinamų natūralių produktų, kurie užauginti nenaudojant jokių trąšų ar pesticidų. Nepaisant dabartinio laikotarpio neapibrėžtumo, Lietuvoje kuriamos naujos įmonės, persitvarko senosios. Svarbu, išanalizavus situaciją, ekologinei gamybai rasti verslo nišą, kurioje numatyta veikla būtų efektyvi.

Straipsnyje apibūdinama ekologiškų produktų nauda žmogaus mitybai, išryškinamas skirtumas tarp ekologiškų ir neekologiškų produktų. Pateikiama verslo idėja – įsteigti ekologiškų salotų barą „Sweet Green“, kuriame klientai patys pasirinktų ingredientus, iš kurių bus sukomponuotos jų salotos. Atlikus potencialių klientų apklausą bei įvertinus konkurentus, pateikiamos finansinės prognozės ir steigiamo verslo veiklos SSGG analizė. Teikiama išvada, kad verslo idėja gali pasiteisinti ir, tinkamai organizavus veiklą, numatyta veikla bus efektyvi.

Raktiniai žodžiai: ekologiškų salotų baras, ekologiški produktai, vartotojai, konkurentai, veiklos efektyvumas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Ekologinės gamybos tikslas - kurti kokybišką, patikimą ir saugų produktą žmogui, o taip pat saugoti dirvožemio derlingumą, aplinką. Ekologiškų produktų teigiamas poveikis sveikatai yra pagrindinis kriterijus renkantis šiuos produktus (Daveika, 2019). Ekologiško maisto energinė vertė yra didesnė, o jis gaminamas iš sveikų, naudingų ir nuolat tikrinamų natūralių produktų, kurie užauginti nenaudojant jokių trąšų ar pesticidų. Visi ekologiškų produktų gamybos, paruošimo ir platinimo etapai (nuo ekologiško produkto pirminės gamybos iki jo saugojimo, perdirbimo, transportavimo, pardavimo ar tiekimo galutiniam vartotojui) yra sertifikuojami ir vykdoma nuolatinė jų kontrolė bei priežiūra (Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba). Ekologiški produktai auga natūraliomis sąlygomis, lėčiau, nenaudojami jokie priedai, skirti išvaizdai pagerinti. Iš tokio pat ploto gaunamas mažesnis nei įprastinėje žemdirbystėje derlius (Miškinienė ir Bogušienė, 2018). Ekologišką produktą pagaminti brangiau, todėl aktualu, išanalizavus situaciją, ekologinei gamybai surasti verslo nišą, kurioje numatyta veikla būtų efektyvi.

**Problema.** Vis daugiau žmonių stengiasi rūpintis savo sveikata ir renkasi vartoti ekologiškus produktus. Tad kyla klausimas, ar, siekiant patenkinti vartotojų poreikius, pasiteisins ekologiškų salotų baro steigimo idėja, ar jo veikla bus efektyvi?

**Darbo tikslas** – išanalizavus verslo aplinką, įvertinti planuojamo ekologiškų salotų baro veiklos efektyvumą.

### Uždaviniai:

1. Aptarti ekologiškų maisto produktų svarbą teoriniu aspektu.
2. Pristačius verslo idėją, išanalizuoti vartotojų lūkesčius ir konkurencinę aplinką.
3. Atlikus planuojamo verslo subjekto finansinių perspektyvų bei stiprybių, galimybių, silpnybių ir grėsmių analizę, įvertinti verslo idėjos perspektyvumą.

**Darbo objektas:** planuojamo salotų baro verslo aplinka.

**Darbo metodai:** mokslinės teorinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa, SSGG analizė.

## Ekologiškų maisto produktų svarba: teorinis aspektas

Ekologiški produktai – tai sertifikuoti, ekologinės gamybos būdu pagaminti, žemės ūkio, įskaitant akvakultūrą, produktai: gyvi ar neperdirbti žemės ūkio produktai, maistui skirti perdirbti žemės ūkio produktai, pašarai, augalinė dauginamoji medžiaga ir auginimui skirtos sėklos, maistui ar pašarams naudojamos mielės. Visi ekologiškų produktų gamybos, paruošimo ir platinimo etapai (nuo ekologiško produkto pirminės gamybos iki jo saugojimo, perdirbimo, transportavimo, pardavimo ar tiekimo galutiniam vartotojui) yra sertifikuojami ir vykdoma nuolatinė jų kontrolė bei priežiūra. Visi Europos Sąjungoje pagaminti ekologiški fasuoti maisto produktai turi būti paženklinėti Bendrijos ekologinės gamybos logotipu. Taip pat galima savanoriškai naudoti ES logotipą Bendrijoje pagamintiems ekologiškiems nefasuotiems produktams ar bet kuriems iš trečiųjų šalių importuojamiems ekologiškiems produktams. Be to, gali būti naudojami nacionaliniai ir privatūs ekologinės gamybos logotipai (Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba).

Ekologiškų produktų teigiamas poveikis sveikatai yra pagrindinis kriterijus renkantis šiuos produktus (Daveika, 2019). Lyginant ekologiškas daržoves su neekologiškomis, jose yra iki 58 proc. daugiau vitamino C, geležies randama 21 proc., magnio 29 proc., fosforo 14 proc. (Forman, Silverstein, 2012).

Ekologinė gamyba – bendra ūkio valdymo ir maisto produktų gamybos sistema, apimanti geriausią aplinkosaugos praktiką, didelę biologinę įvairovę, gamtos išteklių išsaugojimą, aukštų gyvūnų gerovės standartų taikymą ir gamybos



būda, atsižvelgiant į tam tikrų vartotojų teikiamą pirmenybę produktams, pagamintiems naudojant natūralias medžiagas ir procesus (Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba).

Miškinienė ir Bogušienė (2018) pažymi, kad ekologiški produktai auga natūraliomis sąlygomis, lėčiau, todėl daržovės suformuoja jai būdingą įprastą skonį ir kvapą. Ekologinėje gamyboje veislės parenkamos vietinės, kurios yra prisitaikiusios prie vietinių klimato sąlygų, atsparios ligoms. Tačiau tokių veislių produkto išvaizda ne visuomet yra patraukli. Ekologinėje gamyboje nenaudojami jokie priedai, skirti išvaizdai pagerinti. Ekologišką produktą pagaminti brangiau, nes:

- žemės dirbimui reikia daugiau fizinio darbo ir laiko;
- sėklos ir leistinos dirvos gerinimo priemonės yra brangesnės; reikalaujama atskirti įprastinių ir ekologiškų produktų perdirbimą;
- pridedami sertifikavimo kaštai;
- ekologinė gamyba nėra intensyvi – iš tokio pat ploto gaunamas mažesnis nei įprastinėje žemdirbystėje derlius.

Moterys, lyginant su vyrais, dažniau renkasi ekologiškus vaisius, uogas bei daržoves, vyrai dažniau renkasi duoną ar kitus kepinius. Taip pat yra atliktas tyrimas ir įvertintas ekologiškų produktų vartojimas sportininkų tarpe. Kas dieną ekologiškus produktus renkasi 28 proc. apklaustų atletų. Pagrindiniai produktai tai ekologiški kiaušiniai ir daržovės, uogos, vaisiai, mėsos produktai ir mėsa (Baranauskas, Stukas ir kt., 2015).

Miškinienė ir Bogušienė (2018) pažymi, kad nitratai – natūralus augalo komponentas. Jie susidaro veikiant įvairioms sąlygoms ir dėl to nėra griežtai reglamentuojami. Ekologiškai auginamos daržovės taip pat gali turėti nitratus kaip ir įprastinės. Nitratai augaluose kaupiasi taip pat dėl:

- klimato sąlygų (lietingesnis, šaltas klimatas, mažiau saulės šviesos – nitratus kiekis didesnis),
- dirvos rūšies (ar joje gausu azotinių junginių ar ne),
- augalo rūšies (linkusios kaupti nitratus: raudonieji burokėliai, morkos, špinatai, kopūstai ir kita),
- augalo dalies (vienų daržovių nitratus daugiau būna lapuose, o kitų šaknyse).

Ekologinėje gamyboje nitratus yra tiek, kad nepakenktų žmogui. Nitratus normos nustatomos tik reglamentuojamiems produktams: kūdikių maistui, špinatams, gūžinėms, šviežioms salotoms bei sėjamosioms gražgarstėms. Nitratus kiekį daržovėse galima sumažinti jas prieš vartojimą kruopščiai nuplaunant, verdant, mirkant, konservuojant, rauginant, naudojant druską, vitaminą C. Reikėtų vartoti tas daržovių dalis, kuriose mažiausiai kaupiasi nitratai. Daugiau vartoti daržovių sezono metu, kai jos auga lauke, nes tokios daržovės sukaupia mažiau nitratus nei auginamos šiltnamyje. Auginantiems daržoves rekomenduotina nepertęsti jų nei mineralinėmis, nei organinėmis trąšomis.

Mitybos specialistė Bogušienė (2018) apibendrinama teigia: „Siūlyčiau nekurti nitratus „baimių“ ir geriau valgyti daržoves nei jų nevalgyti. Nitratus sukaupiamam kiekiui auginimo sąlygos, technologijos įtakos turi retai, daugiau lemia gamtos veiksniai. Todėl rekomenduoju rūpintis tuo, kuo galime, ir kiekvieno valgytojo metu suvalgykime bent žiupsnelį šviežių daržovių, ir jei turime galimybę, rinkimės ekologiškas daržoves, ypač kūdikiams ir mažiems vaikams. Per parą ne mažiau 400 g arba 3-5 porcijas per dieną, bet visumoje laikykimės 4 pagrindinių mitybos principų: subalansuotumo, įvairumo, saikingumo ir reguliarumo“.

2020 m. spalio pabaigoje LR žemės ūkio ministerijos iniciatyva atliktas šalies gyventojų ekologiškų produktų pirkimo įpročių tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis respondentų pasitiki ekologiškų produktų ženklais, o daugiausia dėmesio ekologiškiems produktams skiria aukštesnio išsilavinimo, jaunesnio amžiaus miestų gyventojai. Ekologiškų produktų žinomumui ir vertės visuomenės aktyvumui augimui daug įtakos turi specialistų arba žinomų žmonių rekomendacijos (<https://zum.lrv.lt/lt/naujienos/tyrimas>).

## Verslo idėja ir rinkos analizė

### *Verslo idėja: įsteigti ekologiškų salotų barą „Sweet Green“ prie magistralinio kelio Kaunas – Marijampolė.*

Pasirinkta verslo organizavimo forma – mažoji bendrija (MB). Ši verslo organizavimo forma pasirinkta todėl, kad MB – ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo ir nesėkmingos veiklos atveju steigėjai rizikuoja netekti tik tos sumos, kurią investavo steigiant bendriją.

Numatoma, kad salotų bare bus naudojamos tik ekologiškos daržovės ir vaisiai, klientai patys pasirinks ingredientus, iš kurių bus sukomponuotos jų salotos. Tam, kad šeimos su vaikais, vykstančios šiuo keliu, norėtų sustoti, šalia steigiamo bare bus įrengta žaidimų aikštelė, o viduje integruota interaktyvi siena, kurioje mažieji lankytojai galės atlikinėti užduotis, o per žaidimus susipažinti su daržovių ir vaisių augimu, jų nauda sveikatai.

Ekologiška, sveika, šviežia, gausi ir greita – pagrindiniai „Sweet Green“ salotų bare principai. Salotos gaminamos iš šviežių aukštos kokybės ekologiškų ingredientų ir pradedamos ruošti tik gavus užsakymą. Naudojamas jonizuotas šarminis vanduo. Patalpų interjeras bus papuoštas gamtos motyvais, tai sąlygos tinkamą aplinką teminiams renginiams. Skatinant pardavimus, nuolatiniai klientai, įsigiję lojalumo kortelę, kiekvieno apsilankymo metu gaus 10 proc. nuolaidą.

*Credo: skanu, sveika, greita ir įdomu.*

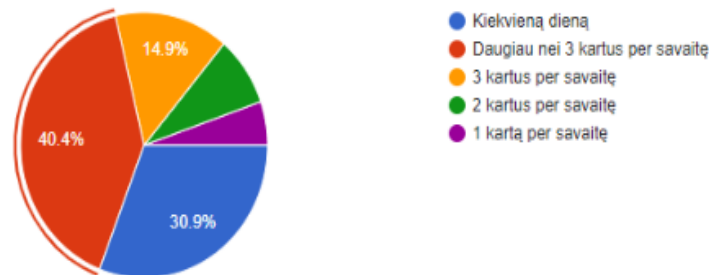
*Vartotojų lūkesčių tyrimas.* Tikslas: atskleisti potencialių vartotojų nuomonę apie salotų bare poreikį rinkoje ir jo veiklos ypatumus. Tuo tikslu 2022 m. kovo mėnesį internetinėje platformoje <https://docs.google.com/> buvo atlikta anketinė apklausa. Šis metodas buvo pasirinktas dėl lengvo ir paprasto anketinės apklausos prieinamumo bei anonimiškumo. Siekiant tyrimo tikslo, išskirti šie pagrindiniai klausimai: Ar respondentai stengiasi maitintis sveikai? Kaip dažnai respondentai valgo daržoves ir vaisius? Ar apklausos dalyviai žino, kas yra salotų baras? Ar jie norėtų salotų

ingredientus pasirinkti patys? Ar respondentai norėtų, kad daržovės ir vaisiai, kuriuos jie vartoja, būtų ekologiški? Ar reikalingos vaikų žaidimų zonos ekologiškų salotų bare, kurį planuojama įsteigti?

Pagal Paniotto formulę apskaičiuota tyrimo imtis buvo 96 respondentai, esant tikimybei 95 proc., paklaidai 10 proc., populiacijai 2362276 (Lietuvos gyventojai nuo 16 m. amžiaus 2022 m. sausio 1 d. duomenimis). Gautos 96 užpildytos anketos, tačiau 2 anketos užpildytos nekokybiškai, todėl apibendrinta 94 anketų informacija.

Apklaustos metu respondentų paklausus, ar jie stengiasi maitintis sveikai, 63,8 proc. respondentų atsakė, kad jie stengiasi maitintis sveikai. Likusieji 36,2 proc. respondentų atsakė, jog jie nesistengia maitintis sveikai. Apklaustos rezultatai rodo, jog didžioji dalis apklaustųjų renka sveikesnį gyvenimo būdą.

Buvo norima sužinoti, kaip dažnai apklaustos dalyviai valgo daržoves, vaisius. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 1 pav.

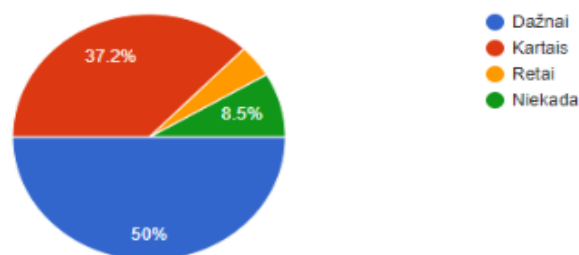


1 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažnai valgote daržoves, vaisius?“ pasiskirstymas (proc.)

Didžioji dalis (40,4 proc.) respondentų atsakė, kad daržoves ir vaisius valgo daugiau nei 3 kartus per savaitę, 30,9 proc. apklaustųjų šiuos produktus valgo kiekvieną dieną. Likusieji atsakė, kad daržoves, salotas, vaisius valgo 3 ir mažiau kartų per savaitę. Iš apklaustos rezultatų matyti, kad dauguma respondentų valgo daržoves ir vaisius daugiau nei 3 kartus per savaitę.

Kadangi verslo idėja yra įsteigti salotų barą, buvo norima sužinoti, ar apklaustos dalyviai žino kas yra salotų baras. Visgi tik nedidelė dalis apklaustųjų (25,5 proc) yra girdėję apie salotų barą. 74,5 proc. respondentų atsakė, kad jiems neteko girdėti apie salotų barą. Iš apklaustos rezultatų galima spręsti, jog Lietuvos gyventojai nėra plačiai susipažinę su tokiais maitinimo įstaigomis ir siūloma verslo idėja yra gan nauja.

Steigiamo salotų baro veiklos esmė yra tokia, jog klientas, atėjęs pavalgyti, savo salotų turinį pasirenka pats. Respondentams buvo užduotas klausimas, ar jie norėtų, kad salotų ingredientus galėtų pasirinkti patys? Pusė apklaustųjų atsakė, kad norėtų ingredientus pasirinkti patys, 37,2 proc. respondentų atsakė, kad kartais norėtų pasinaudoti tokia galimybe, likusieji 12,8 proc. apklaustųjų pasinaudotų tokia galimybe retai arba iš viso nesinaudotų. Ši apklausa parodė, kad visgi didžioji dalis apklaustųjų norėtų savo salotoms ingredientus pasirinkti patys (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar salotų ingredientus norėtumėte pasirinkti patys?“ pasiskirstymas (proc.)

Paklausus respondentų, ar jie norėtų, kad daržovės ir vaisiai, kuriuos jie vartoja, būtų ekologiški, 96,2 proc. apklaustųjų atsakė teigiamai, likusieji 3,8 proc. neturėjo nuomonės.

Ar reikalingos vaikų žaidimų zonos? Šis klausimas užduotas respondentams, siekiant sužinoti, ar tikslinga įrengti vaikų žaidimų zonas ekologiškų salotų bare, kurį planuojama įsteigti. Į šį klausimą 94,7 proc. respondentų atsakė, kad taip, būtų įdomu. Likusieji 5,3 proc. apklaustųjų atsakė, kad neįdomu arba neturėjo nuomonės. Taip pat abiejų pusių buvo paklausta, kodėl jie taip mano. Respondentai, kurie atsakė „Taip, būtų įdomu“ mano, jog žaidimų aikštelės yra reikalingos tam, kad vaikai laukiant maisto turėtų užsiėmimų ir būtų užimti. Taip pat respondentai pažymėjo, jog žaidimų aikštelės būtų kaip motyvacija vaikui suvalgyti patiekalą, o jį pabaigus eiti žaisti. Apklaustos dalyviai, kurie atsakė, jog žaidimų aikštelės nėra svarbios, taip galvoja todėl, kad į kavines ar restoranus atvykstama pavalgyti, o ne žaisti. Apklaustos rezultatai rodo, kad visgi didžioji dauguma respondentų mano, kad žaidimų zonos vaikams yra svarbios, nes tuomet jie turi veiklos ir užsiėmimų laukiant maisto.

Apibendrinant apklaustos rezultatus, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų stengiasi maitintis sveikai, daržoves ir vaisius valgo 3 ir daugiau nei 3 kartus per savaitę, dauguma apklaustųjų norėtų, kad produktai, kuriuos jie

vartoja, būtų ekologiški. Salotų ingredientus norėtų pasirinkti patys. Taip pat, daugumos respondentų nuomone, tikslinga įrengti vaikų žaidimų zonas, kad vaikai turėtų veiklos, laukiant patiekalų.

**Konkurentų analizė.** Apžvelgus konkurencinę aplinką, galima išskirti šiuos pagrindinius planuojamos steigti MB „Sweet Green“ konkurentus: „Gudelių karčiama“, skanaus maisto kaimo užėiga „Ametista“, „Rafaelio šašlykai“, salotų baras „Fresh Post“ (UAB „Burbuliukas ir CO“). Palyginus steigiamą MB „Sweet Green“ su konkurentais, galima teigti, kad konkurentai gan stiprūs, tačiau yra galimybė rinkoje surasti savo verslo nišą. Numatoma, kad steigiamas ekologiškų salotų baras išsiskirs rinkoje tuo, kad klientas, jeigu pageidaus, salotas galės sukombinuoti pats, t. y. savarankiškai pasirinktoms norimus ingredientus, norimą padažą ir t.t. Numatomas didelis aukštos kokybės ekologiškų daržovių ir vaisių pasirinkimas, o kaina ne itin aukšta, t. y. kokybės ir kainos santykis bus optimalus. Taip pat planuojama, kad čia būtų jauku ir malonu ne tik suaugusiems, bet ir mažiesiems salotų baro lankytojams, kur jiems bus sukurta interaktyvi žaidimų zona, įrengta žaidimų vieta lauke. Žaidimų aikštelės, tiek viduje tiek lauke, lauks šeimų su vaikais.

### Finansinės prognozės ir verslo perspektyvumo įvertinimas

Siekiant realizuoti verslo idėją, numatoma investuoti 30000 Eur (asmeninės 3 steigėjų lėšos). Planuojama, kad steigėjai investuos po 10000 Eur. Pradinį kapitalą numatoma panaudoti patalpų nuomai ir remontui, įrangai įsigyti, ekologiškų žaliavų pirkimui, įmonės steigimui, kitoms būtinoms išlaidoms verslo pradžioje. Planuojama įsteigti 4 darbo vietas.

MB „Sweet Green“ artimiausių 3-jų metų pelno (nuostolių) prognozė pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. MB „Sweet Green“ planuojama pelno (nuostolių) prognozė 2023-2025 metams (Eur)**

Eil. Nr.	Rodikliai	2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Pardavimo pajamos	145510	155700	166500
2.	Pardavimo savikaina	97306	102171	106769
3.	Bendrasis pelnas (1-2)	48204	53529	59731
4.	Veiklos sąnaudos	20843	21885	22980
5.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis) (3-4)	27361	31644	36751
7.	Finansinė ir investicinė veikla	0	0	0
8.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą (5-7)	27361	31644	36751
9.	Pelno mokesčiai	4104	4747	5513
10.	<b>Grynasis ataskaitinių metų pelnas (nuostolis) (8-9)</b>	<b>23257</b>	<b>26897</b>	<b>31238</b>

MB „Sweet Green“ pelningumo apskaičiavimas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. MB „Sweet Green“ prognozuojamas pelningumas 2023-2025 metams (proc.)**

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Metai		
		2023 m.	2024 m.	2025 m.
1.	Bendrasis pelningumas	33,1	34,4	35,9
2.	Grynasis pelningumas	16,0	17,3	18,8

Prognozuojama, kad įmonė dirbs pelningai. Pirmaisiais įmonės įkūrimo metais (2023 m.) planuojamas pelnas yra 23257 eurų. 2024 m. pardavimo pajamos padidės ir pelnas išaugs iki 26897 eurų. 2025 m. prognozuojamas pelnas sieks 31238 eurų.

Verslo idėjos perspektyvumo analizei pasitelkiama SSGG analizė. Analizuojamos būsimos verslo įmonės stiprybės, galimybės, silpnybės ir grėsmės (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Steigiamo ekologiškų salotų baro MB „Sweet Green“ SSGG analizė**

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo išskirtinumas (vienintelė tokio pobūdžio maitinimo įstaiga magistraliniame kelyje Kaunas-Marijampolė);</li> <li>• Palanki geografinė vieta ir gan didelis automašinių srautas;</li> <li>• Sąlyginai nebrangi vietinė ekologiška žaliava;</li> <li>• Auganti ekologiškų produktų paklausa rinkoje;</li> <li>• Aukšta gaminamos produkcijos kokybė;</li> <li>• Gaminamos produkcijos įvairovė;</li> <li>• Laisvė klientui sudaryti salotas pagal savo pasirinktus ingredientus;</li> <li>• Optimalus kainos ir kokybės santykis;</li> <li>• Vieta, kur laukiami vaikai;</li> <li>• Konkurentų nėra daug ir jie nėra itin grėsmingi;</li> <li>• Nedidelis aukštos kvalifikacijos motyvuotas kolektyvas;</li> <li>• Ribota civilinė atsakomybė (steigiama MB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastovių klientų neturėjimas verslo pradžioje;</li> <li>• Nepakankamas vartotojų pasitikėjimas ekologiškais produktais;</li> <li>• Nedidelė kolektyvo patirtis verslo pradžioje</li> </ul>

Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo plėtra, steigiant ekologiškų salotų barus kituose miestuose ir prie magistralinių kelių;</li> <li>• Asortimento didinimas;</li> <li>• Socialiai atsakingos veiklos plėtra (renginių, skirtų visuomenės švietimui apie ekologiškų produktų naudą sveikatai, organizavimas);</li> <li>• ES struktūrinių fondų parama verslo plėtrai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokesčių padidėjimas;</li> <li>• Konkurentų skaičiaus augimas;</li> <li>• Galimas ekologiškų žaliavų pabrangimas;</li> <li>• Ženklus klientų perkamosios galios sumažėjimas.</li> </ul>

SSGG analizės rezultatai rodo, kad MB „Sweet Green“ pagrindinės stiprybės yra susijusios su verslo išskirtinumu (vienintelė tokio pobūdžio maitinimo įstaiga magistraliniame kelyje Kaunas–Marijampolė), augančia ekologiškų produktų paklausa rinkoje, gaminamų ekologiškų salotų įvairove, aukšta produkcijos kokybe, aukštos kvalifikacijos kolektyvu. Optimalus kainos ir kokybės santykis pritrauks klientus. Žaidimų aikštelės, tiek viduje tiek lauke, lauks šeimų su vaikais. Perspektyvoje galima verslo plėtra, steigiant ekologiškų salotų barus kituose miestuose ir prie magistralinių kelių. Tuo tikslu planuojama pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama.

Kiekvienas verslas susijęs su rizika, kuri valdoma, mažinant neigiamą poveikį darančius veiksnius. Pagrindinės steigiamo salotų baro silpnybės – pastovių klientų neturėjimas verslo pradžioje. Tačiau malonus aptarnavimas, renginių, skirtų visuomenės švietimui apie ekologiškų produktų naudą sveikatai, organizavimas pritrauks naujų klientų ir pagerins verslo subjekto įvaizdį. Galimas mokesčių padidėjimas kelia nemažą grėsmę planuojamam steigti salotų barui, tačiau artimiausiu metu mokesčių padidėjimas nenumatomas. Ekologiškų žaliavų pabrangimas, ženklus klientų perkamosios galios sumažėjimas, konkurentų skaičiaus augimas gali turėti neigiamos įtakos verslui, bet, tikėtina, kad valstybės parama, auganti personalo kvalifikacija, entuziazmas, motyvacija siekti gerų rezultatų padidins steigiamo verslo subjekto veiklos efektyvumą ir padės išvengti susidarantių grėsmių verslui.

### Išvados

1. Pastaruoju metu vis daugiau žmonių rūpinasi sveika mityba, stengiasi naudoti sveikus ekologiškus produktus. Ekologiško maisto energinė vertė yra didesnė, o jis gaminamas iš sveikų, naudingų ir nuolat tikrinamų natūralių produktų, kurie užauginti nenaudojant jokių trąšų ar pesticidų. Ekologiškų maisto produktų privalumas yra visuotinai pripažintas ir ekologiški produktai įgauna vis didesnę populiarumą.

2. Nepaisant dabartinio laikotarpio neapibrėžtumo, Lietuvoje kuriamos naujos įmonės, persitvarko senosios. Svarbu, išanalizavus situaciją, ekologinei gamybai rasti verslo nišą, kurioje numatyta veikla būtų efektyvi. Planuojamo verslo idėja – įsteigti ekologiškų salotų barą „Sweet Garden“ prie magistralinio kelio Kaunas – Marijampolė. Siekiant atskleisti vartotojų nuomonę apie ekologiškų salotų baro poreikį rinkoje, buvo atlikta potencialių klientų apklausa, kurios rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų stengiasi maitintis sveikai ir norėtų, kad produktai, kuriuos jie vartoja, būtų ekologiški, o salotų ingredientus maitinimo įstaigoje galėtų pasirinkti patys. Taip pat, daugumos respondentų nuomone, tikslinga įrengti vaikų žaidimų zonas, kad vaikai turėtų veiklos, laukiant patiekalų. Nustatyta, kad konkurencinė aplinka gan palanki, ypatingai grėsmingų konkurentų nėra.

3. Ekologiškų salotų baro „Sweet Garden“ verslo organizavimo forma – mažoji bendrija. Planuojama, kad mažąją bendriją įsteigs 3 fiziniai asmenys, investavę 30000 Eur (asmeninės 3 steigėjų lėšos). Pradinį kapitalą numatoma panaudoti patalpų nuomai ir remontui, įrangai įsigyti, ekologiškų žaliavų pirkimui, kitoms būtinoms išlaidoms verslo pradžioje. Planuojama įsteigti 4 darbo vietas. Prognozuojama, kad salotų baras dirbs pelningai ir trečiaisiais veiklos metais grynasis pelnas pasieks 31238 Eur, o grynasis pelningumas sudarys 18,8 proc. MB „Sweet Green“ pagrindinės stiprybės yra susijusios su verslo išskirtinumu (vienintelė tokio pobūdžio maitinimo įstaiga magistraliniame kelyje Kaunas–Marijampolė, aplinka, kurioje laukiamos šeimos su vaikais), augančia ekologiškų produktų paklausa rinkoje, optimaliu kainos ir kokybės santykiu, aukštos kvalifikacijos kolektyvu, numatoma plėtra steigiant ekologiškų salotų barus kituose miestuose ir prie magistralinių kelių. Įvertinus verslo aplinką bei finansines prognozes, teikiama išvada, kad verslo niša šiai idėjai realizuoti yra ir, tinkamai organizavus, veikla bus efektyvi.

### Literatūra

1. Baranauskas, M., Stukas, R., Tubelis, L., Žagminas, K., Šurkienė, G., Dobrovolskij, V., Jakubauskienė, M., Giedraitis, R. V. (2015). *Organic food consumption by athletes in Lithuania*. *Open Med*, 180–187 p.
2. Bogušienė, R., Miškinienė, A. (2018). *Kokybe paženklintas maistas*. [https://zum.lrv.lt/uploads/zum/documents/files/LT\\_versija/Veiklos\\_sritys/Maisto\\_sauga\\_ir\\_kokybe/%C5%BDemes\\_ukio\\_ir\\_mai\\_sto\\_produktu\\_kokybes\\_politikos\\_igyvendinimas/SKVN\\_SGN\\_GTG/Kokybe%20pa%C5%BEenklintas%20maistas/kokybe\\_paze\\_nklintasmaistas.pdf](https://zum.lrv.lt/uploads/zum/documents/files/LT_versija/Veiklos_sritys/Maisto_sauga_ir_kokybe/%C5%BDemes_ukio_ir_mai_sto_produktu_kokybes_politikos_igyvendinimas/SKVN_SGN_GTG/Kokybe%20pa%C5%BEenklintas%20maistas/kokybe_paze_nklintasmaistas.pdf).
3. Daveika, A. (2019). *Ekologiškų produktų vartojimo ypatumai ir tvaraus vartojimo motyvacijos tyrimai*. *Magistro darbas*. <https://www.lsmu.lt/cris/bitstream/20.500.12512/104047/1/A.%20Daveika%20magistras.pdf>.
4. Forman, J., Silverstein, J. (2012). *Organic foods: Health and environmental advantages and disadvantages*. 1406–1415 p.
5. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. *Tyrimas atskleidė pirkėjų požiūrį į ekologiškus produktus*. <https://zum.lrv.lt/lt/naujienos/tyrimas-atskleide-pirkeju-poziuiri-i-ekologiskus-produktus>.
6. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. *Ekologiški maisto produktai*. <https://vmvt.lt/maisto-sauga/maisto-produktai/ekologiski-maisto-produktai>.

## **EVALUATION OF POSSIBILITIES OF ESTABLISHING AN ORGANIC SALAD BAR "SWEET GREEN"**

Recently, more and more people are taking care of a healthy diet and are trying to use healthy organic products. Organic food has a higher energy value and is made from healthy, useful and constantly inspected natural products that are grown without the use of any fertilizers or pesticides. Despite the uncertainty of the current period, new companies are being established in Lithuania and the old ones are being reorganized. After analysing the situation, it is important to find a business niche for organic production in which the intended activities would be efficient.

The article describes the benefits of organic products for human nutrition and highlights the difference between organic and non-organic products. The business idea is presented - to establish an organic salad bar "Sweet Green", where customers themselves choose the ingredients from which their salad will be made. After surveying potential customers and evaluating competitors, financial forecasts and SWOT analysis of the business to be established are provided. It is concluded that the business idea can pay off and, if properly organized, the planned activities will be efficient.

Keywords: organic salad bar, organic products, consumers, competitors, operational efficiency.

# RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SKAITMENIZAVIMAS ĮMONĖSE

*Joana Savulytė (stud.), vadovė Janina Endriukaitienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama ryšių su klientais valdymo sistemų teikiama nauda įmonėms. Konkurencinėje ir nuolat kintančioje ekonominėje aplinkoje, šiomis dienomis technologijos verslams suteikia didžiulį potencialą ir visas galimybes savo veiklą paversti daug efektyvesne. Ryšių su klientais valdymas yra bene svarbiausias verslo procesas, skatinantis palaikyti ir kurti santykius su vartotojais. CRM sistemos, kurių pagrindinės priemonės laikomos skaitmenizacija, dirbtinis intelektas ir komunikacijos įrankiai, prisideda prie efektyvesnio santykių su klientais vystymo, taip įgaunant konkurencinį pranašumą ir gerinant bendrus įmonių veiklos rodiklius. Straipsnyje remiantis įvairių užsienio autorių literatūra bus analizuojama skaitmenizacijos, dirbtinio intelekto, CRM sistemų ir komunikacijos priemonių reikšmė, bei poveikis organizacijų veiklai, o informacija leis suprasti technologijų svarbą ir galią verslo kontekste.

Raktiniai žodžiai: Ryšių su klientais valdymas, CRM sistemos, skaitmenizacija, skaitmeninė transformacija, dirbtinis intelektas.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Nagrinėjama tema yra aktuali, nes remiantis pačia naujausia užsienio autorių literatūra yra sprendžiama ryšių su klientais valdymo sistemų nauda ir problematika šiame technologijų amžiuje, kai tradiciniai klientų valdymo metodai tampa mažiau reikšmingi. Inovatyvios technologijos, jei tinkamai naudojamos, gali suteikti neregėtą potencialą bet kuriai įmonei ir teigiamai paveikti veiklos rodiklius visos organizacijos kontekste. Technologijų panaudojimas įmonėms suteikia galimybę labiau įsitraukti į technologijomis susietą pasaulį, patobulinti, efektyvinti veiklą, didinti vartotojų pasitenkinimą ir išlaikymo galimybes, o patį verslą paversti produktyvesniu, vartotojams patrauklesniu ir pranašesniu šiandieninėje konkurencinėje rinkoje.

Nagrinėjama skaitmenizacijos ir skaitmeninės transformacijos tema, atskleidžia, jog sąveikaujant su technologijos, verslo modeliai, operatyviniai procesai, klientų vertės pasiūlymai yra tobulinami taip, jog iš esmės pati veikla transformuotųsi į produktyvesnę, našesnę, konkurencingesnę jos versiją. Plačiai aptariamas dirbtinis intelektas teigiama, jog gali prisidėti prie itin svarbių verslo poreikių tenkinimo, kurie veikia ryšiu su klientais ir darbuotojais kūrimą, verslo procesų automatizavimą, išvalgų, galinčių spręsti iškilusias problemas, teikimą. CRM arba ryšių su klientais valdymo sistemos labai prisideda prie kompanijų išlaidų mažinimo ir pelningumo didinimo, bei leidžia įmonėms užsitikrinti maksimalų našumą, teikiant daugiau technologinių paslaugų klientams, kas juos paverčia lojaliais, o naujus vartotojus pritraukia efektyviau. Aptariamos modernios komunikacijos priemonės, paremtos skaitmeninių platformų naudojimu ir komunikavimu su vartotojais dvipusiu ryšiu, teigiama, jog didina visuomenės susidomėjimą, skatina vartotojiškumą.

**Darbo problema:** kaip ryšių su klientais valdymo skaitmenizavimas gali prisidėti prie įmonių veiklos efektyvinimo?

**Darbo tikslas** – Nustatyti technologijų teikiamas naudas ryšių su klientais valdymo tobulinimo procesuose.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Įvertinti ryšių su klientais valdymo modelį ir CRM sistemų teikiamą naudą.
- 2) Nustatyti skaitmenizacijos ir dirbtinio intelekto reikšmę ryšių su klientais valdyme.

**Tyrimo objektas** – ryšių su klientais valdymo skaitmenizavimas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės teorinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.

## Ryšių su klientais valdymo modelis

Kai praeitame šimtetyje rinkodara patyrė esminį pokytį ir verslai masiškai atsisakė sandorių metodo, įmonės perėjo prie naujos, tuometiniam verslo pasauliui aktualesnės koncepcijos – santykių marketingo (Bachir, 2021). Toks pokytis įvyko dėl to, nes organizacijos pradėjo suprasti ir spręsti klientų išlaikymo ir lojalumo užtikrinimo problematikos svarbą, taigi pradėta labiau orientuotis į tvirtų santykių su klientais kūrimą, o ne apsiriboti tik naujų klientų pritraukimu, jog net apatiški pirkėjai taptų ištikimi įmonėms (Bachir, 2021). Taigi, atsiradus santykių marketingui ilgainiui ant jo pagrindo susiformavo ir ryšių su klientais valdymo koncepcija (angl. customer relationship management- CRM) (Bachir, 2021). Ryšių su klientais valdymas atsirado aštuntame dešimtmetyje kaip naujas įrankis, skirtas valdyti ir optimizuoti pardavimų pajėgumų automatizavimą įmonėse.

Fatouretchi (2019) teigia, jog organizacijų pagrindinis tikslas turi būti vienareikšmiškai orientuotas į dėmesį vartotojams, bei įmonės gebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie klientų poreikių. Šis autorius išryškina faktą, jog įmonių, kurių verslo strategija yra orientuota į klientą ekonominis naudingumas yra sietinas su kur kas didesnės produkto vertės kūrimu klientui ir jos didinimu, bei išlaidų, susijusių su vartotojiškumu – mažinimu. Įmonių požiūriu į vartotojus svarba yra neginčijama, dėl to autorius Berkovi (2014) visuomenei pristatė savo sugalvotą modelį, susijusį su klientų valdymu – Client management model<sup>TM</sup> – kuris yra tarsi įvertinimo procesas, leidžiantis organizacijoms identifikuoti darbo etikos orientavimo į klientą lygmenį, bei tolimesnius veiksmus, padėsiančius vystyti palankius santykius su vartotojais. Berkovi (2014) Klientų valdymo modelyje (žr 1 pav.) atsispindi 12 elementų, kurie prasideda nuo orientacijos ir užsibaigia

inovacijomis, na o modelio centre yra klientai, bei darbuotojai, kas reiškia, jog šio modelio elementai vienodai paveikia tiek asmenis dirbančius organizacijose, tiek asmenis besinaudojančius jų teikiamomis paslaugomis.



**1 pav. Client management model <sup>TM</sup>** (Berkovi, 2014)

Klientų valdymo modelyje, orientacija apibūdina įmonės strategijos kūrimą ir atskleidžia organizacijos struktūros poveikį klientams, padeda spręsti vartotojų aptarnavimo/valdymo poreikių dilemą, klientų lūkesčių klausimus, nustato tikslus ir pagrindinius rodiklius, atspindinčius orientaciją į klientą, iškelia darbuotojų įsitraukimo svarbą priimant sprendimus, rinkodaros strateginio planavimo poveikį klientams, svarbiausių įmonės vartotojų atrinkimą. Vartotojų paslaugų ir prekių pirkimas atskleidžia tiekėjų ir vartotojų problematiką, kuri paremta abiejų šalių pasitikėjimo lygiu. Kliento portfolio nulemia įmonės poreikį priimti strateginius sprendimus dėl veiklos struktūros, jos apimties ir krypties. Klientų pasitenkinimas sietinas su įmonės gebėjimu patenkinti vartotojų lūkesčius. Klientų pasitenkinimas ir lojalumas dažnu atveju tiesiogiai atsispindi įmonės grynajame pelne, dėl to klientų patirties tobulinimas/stebėjimas, bei lojalumo skatinimas, yra labai svarbus kiekvienam verslui, kuris nori siekti maksimalių rezultatų rinkoje. Klientų poreikių išaiškinimas, rūpestis, domėjimasis jais, tvirtų santykių kūrimas ir pan., yra klientų aptarnavimo proceso dalis, galinti prisidėti prie tvirtų ryšių su klientais kūrimo. Prekinio ženklo tikslas yra sukurti tokią prekinio ženklo reputaciją, kuri komunikacijos pagalba per prekės ženklo transliuojamą žinutę, teiktų ir ugdytų pasitikėjimą jau esamiems ir potencialiems klientams. Įmonės reputacija susiformuoti gali dėl daugelio priežasčių – klientų atsiliepimų, paslaugų teikimo kokybės, žiniasklaidoje pasirodančių straipsnių apie organizacijos vykdomą veiklą ir pan. Nors reputacija gali susiformuoti ir savaime, įmonei neįdedant jokių pastangų, visgi, norint užsitikrinti rinkoje gerą vardą, labai svarbu organizacijoms pačioms pasirūpinti gero vardo užtikrinimu. Santykių su klientais plėtra, susijusi su santykių vystymu ir klientų poreikių patenkinimu, paremta CRM sistemomis, kurių dėka organizacijos gali gauti apie klientus daug ir išsamios informacijos, kuri padeda gerinti klientų aptarnavimo procesus. Verslo vystymą galima tapatinti su klientų problemų išryškiniu ir jų sprendimų pateikimu. Verslo vystymas reikalauja sutelkti dėmesį į pasirinktus tikslus, jų siekimą. Patrauklumo elementas sietinas su įvairios informacijos apie klientus gavimu ir apdorojimu, kuris padeda įmonėms esamus ar potencialius klientus pažinti kur kas geriau ir teikti tikslingesnius pasiūlymus, taip pačią įmonę paverčiant vartotojų akyse patrauklesne konkurentų kontekste. Inovacijos tampa esmine priežastimi įmonėms nuolat atrasti novatoriškus sprendimus, kurie leistų patenkinti klientų poreikius, nes vartotojai tikisi jog tiekėjai bus inovatyvūs ir pademonstruos savo kūrybiškumą. Organizacijos inovatyvumas gali tapti esminiu elementu į kurį klientas atsižvelgia rinkdamasis tiekėją.

Client management model <sup>TM</sup> – klientų valdymo modelis sukurtas Berkovi (2014) identifikuoja esminius įmonės procesus ir jų problemas ar poreikius, o įmonės vadovaudamasis šiuo autoriaus sukurtą klientų valdymo koncepcija gali žymiai pagerinti vartotojų aptarnavimą ir veiklos rodiklius.

### **Ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemų nauda įmonei**

CRM sistema buvo sukurta po sistemų tinklo infrastruktūros pažangos, serverių/klientų (servers/clients) kompiuterizacijos ir verslo žvalgybos taikomųjų programų vystymo (Alokla, Alkhateeb, Abbad, Jaber, 2019). Nuo to laiko, ryšių su klientais valdymo sistema tapo vienu populiariausių įmonių informacijos valdymo įrankiu ne tik pardavimo ir rinkodaros tikslais, bet ir sąveikai su klientais efektyviniui ir klientų žinių valdymui (Gil-Gomez ir kt., 2020). Dėl įvykusios technologinės plėtros kuri paskatino CRM vystymą, dabar įmonės tapo priklausomos nuo ryšių su klientais valdymo sistemos, nes jos pagalba organizacijos savo klientams pradėjo teikti daugiau technologinių paslaugų su dideliu našumu, taip padedant išlaikyti esamus vartotojus, pritraukiant naujus, ir mažinant kompanijų patiriamas išlaidas, bei didinant pelningumą (Alokla et al., 2019).

Remiantis Buttle, ir Maklan (2019), CRM turi pagrindinius tris tipus:

**Strateginis CRM (SCRM).** Šis ryšius su klientais valdymo tipas yra nukreiptas į klientus orientuotos verslo strategijos kūrimą, skirtą pelningiems klientams pritraukti ir išlaikyti, kuriant ir teikiant geresnius nei konkurentai vertės pasiūlymus, vartotojų patirtį (Buttle ir Maklan, 2019). Tokioje į klientą orientuotoje verslo strategijoje, anot Fatouretchi (2019), išteklių yra sutelkti į sritis, kurios didintų klientų vertę, atlygio sistemas, skatinančias darbuotojų elgseną, paveikiančią teigiamai klientų įsitraukimą ir pasitenkinimą, bei klientų informacijos rinkimą, dalinimąsi ir pritaikymą versle, kas padeda kurti įmonėje išskirtinai aukštos kokybės aptarnavimą ir ženkliai įtakoti kuriamą vertę. Nors kai kurie verslai strateginiame CRM taiko į produktą, gamybą ar pardavimus orientuotas strategijas, visgi, Buttle ir Maklan (2019), teigia, jog labiausiai su strateginiu CRM yra suderinama strategija orientuota į klientą arba rinką. Organizacijos, vadovaudamosis šia strategija, renka, platina ir naudoja informaciją apie klientus ir konkurenciją, kad sukurtų geresnės vertės pasiūlymus klientams. Į klientą orientuota įmonė yra besimokanti įmonė, kuri nuolat prisitaiko prie klientų reikalavimų ir konkurencinių sąlygų (Fatouretchi, 2019).

**Operacinis CRM (OCRM).** OCRM naudoja technologijas, skirtas automatizuoti klientams skirtus verslo procesus (Buttle ir Maklan, 2019). CRM programinės įrangos, automatizuojančios rinkodaros, pardavimo ir paslaugų procesus ne tik didina efektyvumą, bet taip pat gali pagerinti klientų patirtį ir įsitraukimą (Alokla ir kt., 2019). Buttle ir Maklan (2019) pateikė OCRM pagrindines formas:

- rinkodaros automatizavimas (kampanijos valdymas, įvykiais pagrįsta rinkodara)
- pardavimų automatizavimas (užduočių valdymas, potencialių klientų valdymas, galimybių valdymas, kontaktų valdymas, produkto konfigūracija, pasiūlymų generavimas)
- paslaugų automatizavimas (probleminių situacijų valdymas, komunikacijos su klientais valdymas, paslaugų valdymas)

Rinkodaros automatizavimas yra technologija, leidžianti nukreipti norimą informaciją į klientus suasmenintomis kampanijomis, naudojant jų duomenis. Naudojami rinkodaros automatizavimo programinę įrangą galima racionalizuoti rinkodaros veiklą, vykdyti veiksmingas kampanijas, padidinti vartotojų įsitraukimą, skatinant tikslingą komunikaciją ir pasiūlymų teikimą. Pardavimų automatizavimas reiškia technologijų pritaikymą organizacijos pardavimų veikloje ir darbo eigos kūrimą, kad pardavimų valdymas būtų sklandesnis visiems dalyvaujantiems. Pardavimo automatizavimo tikslas – supaprastinti pardavimo procesą ir sumažinti pardavimų atstovams atliekamų rankiniu būdu, pasikartojančių užduočių skaičių (Buttle and Maklan, 2019). Pardavimų automatizavimas palengvina kontaktų valdymą, galimybių valdymą ir užduočių valdymą, nes vienoje vietoje saugoma visa bendravimo su klientu istorija ir duomenys. Tai pat, ši įranga padeda sekti potencialių klientų veiklą ir generuoti pasiūlymus. Paslaugų automatizavimas yra technologijų naudojimas klientų aptarnavimo paslaugoms. Šis procesas sumažina žmonių įsikišimą sprendžiant klientų užklausas, o įmonės pasiekia automatizuotą klientų aptarnavimą naudodamos savitarnos išteklius, aktyvius pranešimus arba imituojančius pokalbius (Buttle and Maklan, 2019).

**Analitinis CRM (ACRM).** ACRM yra susijęs su duomenų, gautų iš klientų, fiksavimu, saugojimu, integravimu, interpretavimu, platinimu, jog būtų didinama tiek įmonės, tiek klientų vertė (Buttle and Maklan, 2019). Skirtingose įmonių duomenų saugyklose apie klientus galima rasti tam tikrą informaciją: pardavimų duomenų saugykla (klientų pirkimo istorija), finansinių duomenų saugykla (klientų mokėjimų duomenys), rinkodaros duomenų saugykla (klientų reagavimas į kampanijas, lojalumo lygis), aptarnavimo duomenų saugykla (klientų sąveikos ypatumai) (Buttle and Maklan, 2019). Prie šių vidinių duomenų galima pridėti duomenis iš išorinių šaltinių, įskaitant verslo partnerius, su kuriais įmonės yra sudariusios dalijimosi duomenimis sutartis (atsižvelgiant į klientų sutikimą), ir trečiųjų šalių organizacijas (Fatouretchi, 2019). Iš kliento perspektyvos ACRM gali laiku pritaikyti tinkamus pasiūlymus vartotojų problemoms spręsti ir teigiamai paveikti klientų lojalumą, pasitenkinimą, o iš įmonės – ACRM gali padėti kurti efektyvesnes klientų išlaikymo ir pritraukimo programas (Buttle ir Maklan, 2019).

Be šių pagrindinių CRM sistemos dalių, anot autorių Buttle, ir Maklan (2019), tai pat gali būti išskirti ir kitokie galimi CRM sistemų modeliai:

- kolaboratyvinis (angl. collaborative) CRM (cCRM) – komunikavimu paremtas CRM, kai klientai gali tiesioginių būdu keistis su įmone informacija;
- partnerių santykių valdymas (angl. partner relationship management) (PRM) – kai valdomi visi santykių esminiai elementai su įmonės partneriais;
- tiekėjų santykių valdymas (angl. supplier relationship management) (SRM) – kai įmonė atlieka ryšių su tiekėjais valdymo procesus

Kiekviena iš šių CRM formų organizacijoms teikia naudą savaip – SCRM padeda kurti į klientus orientuotą verslo strategiją, OCRM prisideda prie klientams skirtų verslo procesų beveik visiškai automatizavimo, o ACRM padeda tikslingai naudoti duomenis surinktus iš klientų, jog būtų paveikiamas verslo efektyvumas, produktyvumas ir vertės kūrimas. cCRM, PRM ir SRM gali atnešti naudos bendradarbiaujant tiek su partneriais, tiek su tiekėjais, bei pačiais klientais tiesioginiu ar netiesioginiu būdu.

### **Skaitmenizacijos, skaitmeninės transformacijos ir dirbtinio intelekto reikšmė klientų valdyme**

Šiandieniniame konkurenciniame verslo pasaulyje, skaitmenizacijos reikšmė įmonėse tapo milžiniška, o skaitmenizacija, akivaizdu, pasiekė naują lygį visuomenėje, atverdamą precedento neturinčias galimybes kurti ir išrasti naujas prekes ar paslaugas, dėl ko daugelis autorių skaitmenizaciją tapatina su ketvirtąja pramonės revoliucija, kurią būtų galima traktuoti kaip šiuolaikinio socialinio, ekonominio ir kultūrinio pažangos terpe, kurioje visi vykstantys raidos



procesai yra glaudžiai susiję su skaitmeninėmis sistemomis (Česnauskė ir Miceikienė, 2020). Härtling, Reichstein, Jozinović (2017) teigia, jog dėl ketvirtosios pramonės revoliucijos ir dėl itin dinamiškos ekonominės aplinkos, bei nuolat kintančių procesų, kuriuos sąlygoja skaitmenizacija, daugelis įmonių susiduria su įvairiais iššūkiais, kurių įveikimas yra laikomas svarbiausia šio amžiaus užduotimi. Pastaraisiais dešimtmečiais informacinių technologijų pažanga apėmė ne tik kasdienį žmonių gyvenimą, tačiau ir visą verslo pasaulį, dėl ko dabar yra ypatingai svarbu įmonėms suprasti technologijų veikimo ir pritaikymo galimybes, siekiant gauti didžiausią naudą ir norint didinti konkurencinį pranašumą šiame naujųjų ir technologijų amžiuje.

Skaitmenizacija įvairių užsienio autorių yra tapatinama su procesu, kuris glaudžiai susijęs ne tik su materialinės informacijos valdymu ir perkėlimu į skaitmeninę erdvę, paremtą technologinėmis sistemomis, bet tai pat ir su naujos informacijos generavimu, organizacijų valdymo procesų supaprastinimu ir įmonių didesniu įsitraukimu į šiuolaikinėmis technologijomis susietą pasaulį., o Gobble (2018) teigia, jog skaitmenizacija gali organizacijose reikšmingai padidinti veiklos efektyvumą, bei sumažinti klaidų (angl. error) skaičių programose. Harvard Business Review James Manyika, Gary Pinkus, ir Sree Ramaswamy pranešė apie atliktą tyrimą, kuris atskleidė, jog įmonės, kurios įdiegė skaitmenizavimo priemones, ne tik tapo produktyvesnės savo veiklos srityje, bet ir išlaikė nemenką atotrūkį kitų įmonių kontekste (Gobble, 2018). Svarbu paminėti, jog pati skaitmenizacija nekeičia verslo modelių ir negriauna pagrindinių verslo strategijų (Gobble, 2018), bet kadangi, šis reiškinys apima ne tik duomenų įrašymą ar skaitmeninių įrankių naudojimą esamam verslui palaikyti, įmonės norėdamos gauti kuo didesnę naudą iš skaitmenizavimo, turi kiek pertvarkyti savo verslą diegiant naujausias technologijas ir jų sistemas (Orellana, 2017).

Skaitmenizacijos svarba įmonėse šiuolaikinėje visuomenėje yra neginčijama, tačiau su ja yra sietinas ir dar vienas itin svarbus reiškinys – skaitmeninė transformacija. Anot Teichert (2019), šios sąvokos, kaip žodžių junginio, dalis „transformacija“ reiškia esminių organizacijų pokytį, kuris keičia ir verslo struktūrą, ir strategiją, o visumoje kinta ir įmonės veiklos galios pasiskirstymas. Terminas dalis – „skaitmeninis“ – gali būti padalinta į tris sritis: vertės kūrimas technologijomis pažangesniame verslo pasaulyje, veiklos procesų, tiesiogiai veikiančių klientų patirtį, optimizavimas, ir verslo pajėgumų tobulinimas, kuris prisideda prie bendro verslo vystymo (Dörner and Edelman, 2015, cit. iš Teichert, 2019). „Skaitmeninė transformacija gali atverti naujas galimybes mažoms ir vidutinėms įmonėms ir parodyti naujus augimo ir vystymosi kelius“, pastebint tokias tendencijas kaip kainų mažėjimas, konkurencinio pranašumo rinkoje įgijimas, produktyvumo augimas, pajamų didėjimas, darbo našumo pastebimas gerėjimas ir augančios investicijos (Bičkuskė ir kt., 2020). Tačiau, organizacijoms, norinčioms gauti kuo didesnę naudą iš skaitmeninės transformacijos, nepakanka diegti naujausias technologijas ir skaitmeninio priemonės. Jos privalo dėmesį skirti dviem vienas kitą papildantiems elementams – klientų vertės pasiūlymo pertvarkymui ir savo veiklos transformavimui, naudojant skaitmenines technologijas, kurios skirtos didinti sąveiką ir bendradarbiavimą su klientais (Teichert, 2019). Taigi, skaitmeninė transformacija yra ne tik nepertraukiamas procesas, kurio tikslas sąveikaujant su technologijomis tenkinti klientų, darbuotojų ir verslo partnerių skaitmenizacijos lūkesčius, bet tai yra ir evoliucinis procesas, kuris naudodamas skaitmenizavimo galimybes ir technologijas leidžia atsiskleisti verslo modeliams, operatyviniams procesams ir klientų patirčiai, kas visumoje prisideda prie verslo vertės kūrimo.

Kai COVID-19 privertė šalis visame pasaulyje uždaryti savo sienas ir stabdyti tiek žmonių, tiek prekių, judėjimą, skaitmenizacija suteikė nematerialių paslaugų ir komunikacijos judėjimo galimybę visame pasaulyje (Kronblad ir Pregmark, 2021). Suvaržymai, atsiradę dėl pandemijos, lėmė skaitmeninės transformacijos pritaikymą įvairiuose pramonės sektoriuose, jog verslus būtų galima išsaugoti ir efektyviau susitvarkyti su klientų valdymu net ir drastiškai pasikeitus verslo aplinkos sąlygoms (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Pramonės sektorių reakcija į COVID-19, ir transformacija į skaitmeninį verslo modelį (Kronblad and Pregmark, 2021)**

Pramonės sektorius	COVID-19 sukeltos grėsmės	Skaitmeninė transformacija ir inovacijos
Mažmeninė prekyba	Griežtos karantino ir socialinio atsiribojimo taisyklės sustabdė galimybę apsipirkti fizinėse parduotuvėse; Sumažėjusi prekių paklausa; Problemos su produkcijos gamybos ir tiekimo grandinėmis;	Skaitmeninių platformų dėka atsirado galimybė apsipirkti internetu su pristatymu į namus; Lankstus darbo laikas;
Kultūra	Renginių vietos (muziejai, teatrai it t.t.) uždarytos dėl viruso grėsmės; Didėjantis nedarbas tarp savarankiškai dirbančių kultūros darbuotojų;	Muziejai pasiūlė virtualias ekskursijas; Filmų premjeros transliuojamos tiesiogiai per socialines platformas; Muzikantų gyvi koncertai transliuojami per socialinės medijos kanalus;
Viešbučiai ir restoranai	Dėl griežto karantino ribojimų, socialinio atsiribojimo politikos ir uždarytų šalių sienų, sustoja turizmas, nutraukta viešbučių, restoranų, kavinių ir barų veikla;	Padidėjusi maisto išsinešimo pasiūla; Naujos sąlygos skatinančios maistu mėgautis lauko kavinėse; Viešbučiai naudojami kaip laikinos saviizoliacijai skirtos patalpos;
Transportavimas ir kelionės	Dėl pandemijos užvertos šalių sienos sumažina prekių ir žmonių tarptautinius maršrutus; Nebeliko keliautojų dėl pasaulinio masto karantino ir griežtos judėjimo politikos; Sumažėjusi viešojo transporto ir taksi paslaugų pasiūla;	Galimybės naudotis nuomotomis transporto priemonėmis be vairuotojo; Dronų, robotų naudojimas prekėms pristatyti; Dovanų čekiai ateities kelionėms;
Viešosios paslaugos	Stabili ar padidėjusi paklausa viešųjų paslaugų (socialinės paslaugos, ekonominė pagalba, teismo paslaugos); Problematiška paslaugų teikimo tvarka dėl baimės susidurti/platinti virusą.	Paslaugos teikiamos per skaitmenines platformas ar mobiliąsias aplikacijas; Nuotolinis mokymasis; Automatizuotas sprendimų priėmimas; Virtualūs teismo posėdžiai.

2020 m. pavasarį Kronblad ir Pregmark surinkti duomenys apie skirtingų pramonių šakų patirtus nepatogumus ir grėsmes dėl COVID-19 įtakos ir skaitmenizacijos galimybes sprendžiant iškilusius sunkumus, atskleidė, jog skirtingose pramonės šakose esantys verslai, nors ir turi identifikavę tam tikrus vertės pasiūlymus, kurių skaitmenizavimas yra sudėtingas, visgi, skirtingos įmonės padarė fundamentalius pakeitimus savo veikloje ir ganėtinai greitai adaptavosi prie naujojo verslo pasaulio pandemijos akivaizdoje. Organizacijos pritaikiusios verslo modelio inovacijas ir skaitmeninę transformaciją, pradėjo mąstyti kūrybiškai ir sugebėjo priėti sprendimą, kaip patenkinti vartotojų poreikius naujais skaitmeniniais būdais ir perkelti verslus į skaitmenines erdves. Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, jog organizacijos skirtingai prisitaikė reaguoti į COVID-19 sukeltas grėsmes, kas tiesiogiai priklausė nuo įmonių pirminio verslo modelio – daugiau ar mažiau skaitmenizuoti. Naujų technologijų diegimas ir verslo modelių adaptavimas prie skaitmeninių platformų leido ne tik sėkmingai tęsti veiklą sunkiu verslui periodu, bet ir išgelbėjo daugelį organizacijų nuo veiklos žlugimo. Skaitmeninės transformacijos dėka, įmonės tapo produktyvesnės, o išvengti COVID-19 padarinių tapo kiek lengviau (Kronblad and Pregmark, 2021).

Ryšų su klientais valdyme dirbtinis intelektas (DI) per pastaruosius kelerius metus organizacijose tapo svarbiausiu technologiniu prioritetu, dėl atsiradusio didelio duomenų prieinamumo, technologijų kompleksiskumo ir atsiradusios sudėtingesnės įmonių infrastruktūros (Wirtz, Weyerer & Geyer, 2019). Pagal atliktą tyrimą, dėl DI diegimo organizacijose, nustatyta, jog laikotarpyje nuo 2015 m. iki 2019 m. dirbtinį intelektą į savo veiklą įsivedančių organizacijų padaugėjo 270 proc., o 2018 m. šie skaičiai patrigubėjo (Gartner Research, 2019). Atliktas tyrimas leidžia suprasti, jog organizacijų susidomėjimas DI galimybėmis ir kuriama verte įmonėse su lig kiekvienias metais auga, įmonėms stengiantis neatsilikti nuo sparčiai besivystančių technologijų. Visgi, pagal McKinsey Global Survey (2021) paskelbtą tyrimą, išaiškinta, jog dirbtinio intelekto diegimas organizacijose tapo dar spartesnis prasidėjus COVID-19 pandemijai, kuri paskatino DI diegimą visose pramonės šakose. Numatyti pokyčiai, susiję su DI vystymu kompanijose, kurie turėjo būti įvykdyti per ateinančius kelerius metus, atsiradus rimtoms COVID-19 grėsmėms, buvo atlikti vos per keletą mėnesių.

Dirbtinis intelektas šiais laikais yra laikoma kaip revoliucinari technologija, kurios įgyvendinimas gali prisidėti prie neapsakomo verslo klestėjimo. Dirbtinio intelekto aplikacijos, kurios sudaro sąlygas geresniam klientų segmentavimui ir suteikia galimybę geriau pažinti bei komunikuoti su pelningais segmentais, padeda organizacijoms aprėpti didesnę rinkos dalį ir geriau išlaikyti esamus klientus (Mikalef ir Gupta, 2021). Taip pat egzistuoja DI aplikacijos, kurios padeda ženkliai padidinti duomenų apdorojimą, taip sumažinant rizikas ir gerinant bendrą veiklos efektyvumą. Įmonėms, svarstančioms apie dirbtinio intelekto diegimą, naudinga DI vertinti per verslo galimybių spektrą, o ne technologijų (Davenport ir Ronaki, 2018). Pats dirbtinis intelektas, jei organizacijose yra tinkamai išnaudojamas, gali padėti patenkinti tris itin svarbius verslo poreikius – ryšių kūrimą su klientais ir darbuotojais (kognityvinis įsitraukimas), verslo procesų automatizavimą, ir kognityvinių įžvalgų teikimą, kai atliekant duomenų analizę yra generuojamos tam tikros įžvalgos (Davenport ir Ronaki, 2018).

Davenport ir Ronaki (2018) atliktame tyrime, kuris susijęs su DI kognityvinių procesų naudojimu organizacijų skirtingose srityse, išaiškinta jog iš 152 analizuojamų kognityvinių procesų projektų daugiausiai jų siejama su procesų automatizavimu ir robotika (71 projektas, o tai sudaro 47 proc. visų tiriamųjų), o mažiausiai – kognityviniu įsitraukimu (24 projektai, kurie sudaro 16 proc. visų tiriamųjų), na o kognityvinių įžvalgų projektų viso buvo 57, kas prilygsta 37 proc.

**Kognityvinis įsitraukimas.** Tai tokie projektai, kurie įtraukia darbuotojus ir klientus naudojant pokalbių robotus (angl. chatbots), technologijų mokymąsi (intelektą) ir intelektualius agentus (programas, kurios atlieka sprendimus ar suteikia paslaugas remiantis jų aplinka ir vartotojų įvestimi bei patirtimi) (Davenport ir Ronaki, 2018). Kaip pavyzdys, tai gali būti kognityvinių agentų veikimu paremtas aptarnavimas, paslaugų ir produktų rekomendavimo sistemos, vidinės svetainės ir organizacijų rekomendacijų teikimo programos. Tai tik keletas sistemų ir technologinių niuansų, kurie padeda lengviau tiek klientams, tiek patiems darbuotojams gauti reikiamus atsakymus į iškilusius neaiškumus, paslaugų tiekėjams suteikia personalizavimo galimybes, o veiklą paverčia sklandesne ir efektyvesne. Daugelis įmonių dirbtinio intelekto sugebėjimus pritaiko dažniausiai užduodamų klausimų atsakymų generavimui, bei IT pagalbai. Vis dėl to, kompanijos vis dar nepatinkamai žvelgia į technologijas, susijusias su klientų pažinimu/įtraukimu, dėl tų technologijų naujumo (Davenport and Ronaki, 2018), dėl to įmonės labiau šias technologines priemones linkusios naudoti komunikacijai su darbuotojais, o ne su klientais. Pavyzdžiui Facebook ir kitos socialinės medijos padarė išvadą, jog 70 proc. klientų užklausų dirbtinis intelektas negeba išanalizuoti be papildomos pagalbos, tad šios technologijos šiuo metu turi esminę problemą – dažnu atveju dirbtinis intelektas nepajėgus suformuluoti reikiamų atsakymų be žmogaus įsikišimo (Davenport and Ronaki, 2018). Laikui bėgant ir technologijoms tobulėjant, tikimasi, jog organizacijų požiūris į technologijų ir klientų komunikavimą per DI sugebėjimus pasikeis, ir komunikacijai su klientais dirbtinio intelekto vedamos sistemos praktikoje bus taikomos dažniau.

**Verslo procesų automatizavimas.** Pagal atliktą tyrimą, tai yra labiausiai paplitusios DI vedamos technologijos tarp tiriamųjų kognityvinių projektų, kurios reiškia skaitmeninių ir fizinių užduočių automatizavimą, naudojant robotinių procesų automatizavimo technologijas – dažniausiai administracinėms ir finansinėms užduotims atlikti (Davenport ir Ronaki, 2018). RPA (angl. Robotic process automation), arba lietuviškai robotinių procesų automatizavimas, yra daug pažangesnis automatizavimo įrankis nei buvę ankstesni, nes robotai (kurie yra iš esmės tam tikri serverio kodai) veikia tuo pačiu principu kaip žmogaus įvesties procesai, informaciją naudojant iš kelių IT sistemų (Davenport and Ronaki, 2018). RPA sistemų naudojimas, anot Davenport ir Ronaki (2018), apima tokias užduotis kaip: duomenų perkėlimą iš elektroninio pašto ir skambučių centrų sistemų į rašų sistemas, kai yra atnaujinami klientų failai, pasikeičia adresai ar papildomos įmonių teikiamos paslaugos; klientų pasitenkinimo didinimas; sistemos klaidų kontrolė/mažinimas; procesų standartizavimas; komunikacijos su klientais tvarkymas, kai yra naudojamos kelios sistemos įrašams atnaujinti ir t.t. RPA

yra laikoma pigiausia ir lengviausiai įgyvendinama technologija, kuri paprastai atneša greitą ir didelę investicinę grąžą. Nors tai ir nėra pati „protingiausia“ programa dėl negebėjimo mokytis ir tobulėti, bet technologijų kūrėjai po truputį pradeda diegti RPA intelektą ir mokymosi galimybes (Davenport ir Ronaki, 2018). Puikus RPA sistemų diegimo pavyzdys yra NASA. Ši organizacija dėl susidariusios išlaidų naštos įdiegė keturis RPA pilotus, kurie koordinuoja žmogiškuosius išteklius, mokėtinas ir gautinas sumas, IT išlaidas, o viskas yra tvarkoma bendrame paslaugų centre (Davenport and Ronaki, 2018). Šių keturių RPA pilotų veikimas itin pasiteisino, nes žmogiškųjų išteklių programoje net 86 proc. operacijų buvo vykdoma be žmogaus įsikišimo, taip pat ir kiti veiklos procesai tapo efektyvesni visoje organizacijoje, o NASA įžvelgusi teigiamą RPA duodamą naudą dabar diegia ir daugiau RPA robotų, kurie pasižymi aukštesniu intelektu.

**Kognityvinės įžvalgos.** Tai naudojami algoritmai, padedantys aptikti pasikartojančius modelius dideliuose duomenų srautuose ir gebantys interpretuoti jų reikšmę (Davenport and Ronaki, 2018). Šios technologinės programos yra naudojamos: nuspėjant ką tam tikri klientai yra labiau linkę pirkti; identifikuojant sukčiavimo bandymus, susijusius su kreditais ir draudimu, realiu laiku; analizuojant garantijų duomenis, jog būtų galima nustatyti saugumo ir kokybės problemas automobiliuose ir kituose gaminiuose; automatizuojant suasmenintas skaitmenines reklamas; pateikiant draudimo tiekėjams tikslesnius ir išsamesnius aktuarinius modelius (Davenport ir Ronaki, 2018). Robotizuotų technologijų mokymusi paremtos kognityvinės įžvalgos nuo tradicinės analizės skiriasi trimis būdais: įprastai šios technologijos yra daug išsamesnės; modeliai yra paremti tam tikrais duomenų rinkiniais; modeliai nuolatos tobulėja dėl technologijų gebėjimo naudoti vis naujus duomenis prognozėms teikti, ir gebėjimo suskirstyti informaciją į kategorijas (Davenport ir Ronaki, 2018). Dirbtinio intelekto gebėjimas mokytis padeda ne tik atpažinti kalbą ar vaizdinius, bet ir suteikti naujų duomenų išsamesnei analizei atlikti, tai pat, nustatyti tikimybinis atitikmenis – duomenis, kurie siejami su individualiais asmenimis ar įmonėmis, kurie duomenų bazėse pateikti skirtingais formatais (Davenport and Ronaki, 2018). Kognityvinių įžvalgų programos paprastai yra naudojamos pagerinant darbo našumą, kurį atlieka „mašinos“ – pavyzdžiui programinis reklamų pirkimas apima itin didelės spartos duomenų kaupimą, o tokia veikla viršija žmogaus sugebėjimus (Davenport ir Ronaki, 2018). Naudojantis šia technologija, įmonės gali sutaupyti šimtus tūkstančių ar net milijonų, nes sistemos dabar pačios turi gebėjimą tvarkyti, pašalinti pasikartojančius, perteklinius duomenis. Didieji bankai naudodami kognityvinių įžvalgų technologiją turi galimybę iš tiekėjų gauti duomenis apie sutarties sąlygas, suderinti dokumentus su sąskaitų faktūrų numeriais, identifikuoti daugybę dar nepateiktų produktų ar paslaugų. Audito kompanijos naudodamos šią technologiją išgauna iš sutarčių sąlygas, kurios leidžia atlikti auditą daug didesnei dokumentų daliai, dažnu atveju be žmogaus įsikišimo ir visko perskaitymo (Davenport ir Ronaki, 2018).

Dirbtinio intelekto (DI) vedamos technologinės sistemos reikšmingai prisideda prie įmonių veiklos gerinimo ir efektyvinimo, bei ryšių su klientais valdymo tobulinimo – kognityvinis įsitraukimo programos padeda palaikyti ir plėsti komunikacijos galimybes tiek su darbuotojais, tiek su klientais, veiklos automatizavimas naudojant RPA ženkliai didina organizacijų našumą teikdamos greitą ir didelę investicinę grąžą, o kognityvinių įžvalgų technologija iš esmės padeda supaprastinti kompanijų veiklą ir prisidėti prie daugelio procesų beveik visiško automatizavimo.

## Išvados

1. Apibendrinant mokslinės literatūros informacijos šaltinius ir įvertinus ryšių su klientais valdymo modelį ir CRM sistemų teikiamą naudą, nustatyta, jog klientų valdymo modelis, sukurtas autoriaus Berkovi (2014) įmonėms padeda lengviau suprasti, kaip klientai veikia įmonės veiklą ir kaip juos reiktų valdyti, jog verslas klestėtų. CRM sistemos yra technologija, leidžianti įmonėms kurti lojalius ryšius su esamais klientais, bei pritraukti naujus. CRM pagal pobūdį gali būti skirstomas į tris pagrindines formas – SCRM, ACRM, OCRM. Kiekviena iš šių CRM formų organizacijoms teikia naudą savaip – SCRM padeda kurti į klientus orientuotą verslo strategiją, OCRM prisideda prie klientams skirtų verslo procesų beveik visiško automatizavimo, o ACRM padeda tikslingai naudoti duomenis surinktus iš klientų, jog būtų paveikiamas verslo efektyvumas, produktyvumas ir vertės kūrimas.

2. Mokslininkų tyrimai atskleidė skaitmenizacijos, skaitmeninės transformacijos ir dirbtinio intelekto reikšmę ryšių su klientais valdyme, išsiaiškinta, jog įmonės, kurios įdiegia skaitmenizavimo priemones, ne tik tampa produktyvesnės savo veiklos srityje, bet ir išlaiko nemenką atotrūkį kitų įmonių kontekste. Skaitmeninė transformacija įmonėms padeda pertvarkyti klientų vertės pasiūlymą ir transformuoti veiklą, pasitelkiant skaitmenines technologijas, kurios skirtos didinti sąveiką ir bendradarbiavimą su klientais. COVID-19 pandemija labiausiai atskleidė skaitmeninės transformacijos galią ir teikiamas naudas, bei padėjo išvengti verslams pandemijos sukeltų grėsmių. Dirbtinis intelektas (DI), jei organizacijose yra tinkamai išnaudojamas, gali padėti patenkinti tris itin svarbius verslo poreikius – ryšių kūrimą su klientais ir darbuotojais (kognityvinis įsitraukimas), verslo procesų automatizavimą, ir kognityvinių įžvalgų teikimą, kai atliekant duomenų analizę yra generuojamos tam tikros įžvalgos. DI vedamos technologinės sistemos reikšmingai prisideda prie įmonių veiklos gerinimo ir efektyvinimo, bei ryšių su klientais valdymo tobulinimo. Kognityvinis įsitraukimo programos padeda palaikyti ir plėsti komunikacijos galimybes tiek su darbuotojais, tiek su klientais, veiklos automatizavimas naudojant RPA ženkliai didina organizacijų našumą teikdamos greitą ir didelę investicinę grąžą, o kognityvinių įžvalgų technologija iš esmės padeda supaprastinti kompanijų veiklą ir prisidėti prie daugelio procesų beveik visiško automatizavimo.

## Literatūra

1. Alokla, M., Alkhateeb, M., Abbad, M. and Jaber, F. (2019) "Customer Relationship Management: A Review and Classification", *Transnational Marketing Journal*. London, UK, 7(2), pp. 187–210. doi: 10.33182/tmj.v7i2.734.
2. Berkovi, J. (2014). *Effective Client Management in Professional Services: How to Build Successful Client Relationships* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315578903>
3. Bičkauskė, D., Šermukšnytė-Alešiūnienė, K., Simanavičienė, Ž. (2020). Skaitmeninės transformacijos iššūkiai žemės ūkio sektoriuje. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, T. 24. P. 45-53, ISSN 2335-2035 (online), DOI: 10.13165/PSPO-20-24-04. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16555>
4. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th ed.), [interaktyvus], <https://doi.org/10.4324/9781315101651>
5. Česnauskė, J., & Miceikienė, A. (2020). 4-osios pramonės revoliucijos iššūkiai mokesčių sistemai ir pertvarkos kryptys. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(3), 270–278. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.26>
6. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116. <https://www.kungfu.ai/wp-content/uploads/2019/01/R1801H-PDF-ENG.pdf>
7. Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM: Proven strategies for modern customer relationship management*. Packt Publishing Ltd. pp. 9-14. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=SuiZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=customer+relationship+management+book&ots=3bfwyfiSBb&sig=ytIIOGJY6M6-VKCRIfqK2n6CaD8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=customer%20relationship%20management%20book&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=SuiZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=customer+relationship+management+book&ots=3bfwyfiSBb&sig=ytIIOGJY6M6-VKCRIfqK2n6CaD8&redir_esc=y#v=onepage&q=customer%20relationship%20management%20book&f=false)
8. Gartner Research, (2019). 2019 CIO Survey: CIOs Have Awoken to the Importance of AI. <https://www.gartner.com/en/documents/3897266/2019-cio-survey-cios-have-awoken-to-the-importance-of-ai>
9. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
10. Gobble, M.M., (2018) Digitalization, Digitization, and Innovation, *Research-Technology Management*, 61:4, 56-59, DOI: 10.1080/08956308.2018.1471280; <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
11. Härtling, R., Reichstein, C. & Jozinović, P. (2017). The Potential Value of Digitization for Business. In: Eibl, M. & Gaedke, M. (Hrsg.), *INFORMATIK 2017. Gesellschaft für Informatik, Bonn*. (S. 1647-1657) doi: [10.18420/in2017\\_165](https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/3931/B21-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y). <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/3931/B21-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
12. Kapustina, L., Gaiterova, O., Izakova, N., and Lazukov, M., (2020), "Digital Marketing Communications: Selection Criteria" in *Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization: Methodology and Experience of Empirical Research Conference*, *KnE Social Sciences*, pages 181–190. DOI 10.18502/kss.v5i2.8351
13. Kronblad, C., Pregmark, J. E. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2020-0155>
14. McKinsey Global Survey, (2021). *The state of AI in 2021. Apklausa/tyrimas*. McKinsey Global Institute. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2021>
15. Mikalef, P. & Gupta M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance, *Information & Management*, Volume 58, Issue 3, 103434, ISSN 0378-7206, <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
16. Orellana, S., (2017) Digitalizing Collaboration, *Research-Technology Management*, 60:5, 12-14. DOI: 10.1080/08956308.2017.1348125; [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2017.1348125?casa\\_token=ynVD8VEe6jsAAAAA:wdqz29hGPylh2AP4x-PHiAwSAj6Ai4J0N198dD8ewdKOPRdbY6PF5Ojr7sFvnstr-CZ43imNhJs-](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2017.1348125?casa_token=ynVD8VEe6jsAAAAA:wdqz29hGPylh2AP4x-PHiAwSAj6Ai4J0N198dD8ewdKOPRdbY6PF5Ojr7sFvnstr-CZ43imNhJs-)
17. Rautela, M. A., & Agrawal, M. P. (2020). A Review Of Modern Marketing Tools In The Era Of Covid-19. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 11583-11602.
18. Soniansih, S., (2021). *Marketing Communication– Writing With Love For Student and Business Practitioners*. BookRix, ISBN: 9783748787327
19. Teichert, R., (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6): 1673–1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
20. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

## DIGITIZATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN COMPANIES

The article analyzes the benefits of customer relationship management systems for companies. In a competitive and constantly changing economic environment, these days technology offers a huge potential and all the possibilities for businesses to make its activities much more efficient. Customer relationship management is probably the most important business process that promotes maintaining and building relationships with consumers. CRM systems' main tools of which are considered to be digitalization, artificial intelligence contribute to more effective development of customer relationships, thus gaining a competitive advantage and improving the overall performance indicators of companies. The article will analyze the significance of digitalization, artificial intelligence, CRM systems and communication tools, as well as the impact on the activities of organizations. All the information will allow to understand the importance and power of technologies in the context of business.

# SPA PASLAUGŲ PRIEINAMUMAS FIZINĘ NEGALIĄ TURINTIEMS ASMENIMS

*Evelina Kilinskaitė (stud.), vadovė dr. Zita Baužienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje aptariama paslaugos, kokybės samprata. Išanalizavus skirtingas autorių paslaugos sampratas, išskiriami pagrindiniai rodikliai, kurie padeda įvertinti paslaugos kokybę. Aptariama negalios samprata, įvardijami pagrindiniai tipai pagal atsiradimo ir sutrikimo pobūdį bei sunkumo laipsnį bei fizinės negalios ypatumai; nusakoma fizinę negalią turinčių asmenų populiacijos charakteristika. Išskiriami pagrindiniai dokumentai, kurie reglamentuoja paslaugas fizinę negalią turintiems asmenims ir asmenų su fizine negalia integraciją į visuomenę.

Raktiniai žodžiai: negalia, prieinamumas, paslauga, sveikatingumas ir sveikatinimas.

## Įvadas

Negalia – žmogaus būties dalis. Beveik kiekvienas asmuo tam tikru gyvenimo laikotarpiu patiria laikiną arba visam laikui atsiradusią negalią. Daugiau nei 1 milijardas žmonių, o tai sudaro ~ 15 proc. viso pasaulio gyventojų, šiuo metu turi negalią (World Health Organization, 2022). Šis skaičius kasmet didėja dėl visuomenės senėjimo bei intensyvėjančio ligų plitimo. Šiandieninėje visuomenėje negalia yra socialiai jautri tema. Žmonėms, turintiems negalią, sudėtinga prisitaikyti prie greitai kintančio gyvenimo tempo, aplinkos ir visuomenės, o tai didina socialinę atskirtį tarp asmenų. Pagrindinė to priežastis, esant negaliai sutrinka asmens savarankiškumas ir dėl to žmogus negali savimi visapusiškai ir visavertiškai pasirūpinti. Be to, „neįgalieji dažnai negauna jiems reikalingų sveikatos priežiūros paslaugų. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad pusė neįgaliųjų negali sau leisti sveikatos priežiūros“ (World Health Organization, 2022).

**Probleminis klausimas.** Kaip užtikrinamas SPA paslaugų prieinamumas fizinę negalią turintiems asmenims?

**Darbo tikslas** – atliks mokslinės literatūros ir dokumentų analizę teoriniu aspektu, atskleisti esminius rodiklius, kuriais remiantis galima įvertinti fizinę negalią turinčių asmenų SPA paslaugų prieinamumą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizavus SPA paslaugų kokybės prieinamumą fizinę negalią turintiems asmenims teoriniu aspektu, identifikuoti SPA paslaugų prieinamumo kokybės rodiklius.

2. Aptarus Lietuvos įstatyminę bazę, išskirti fizinę negalią turintiems asmenims SPA paslaugų teikimo aspektus.

**Darbo objektas** – fizinę negalią turinčių asmenų SPA paslaugų kokybės prieinamumas.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros, informacinių šaltinių ir teisės aktų analizė.

## SPA paslaugų prieinamumas fizinę negalią turintiems asmenims

Judėjimo negalia – fizinis ir psichologinis iššūkis. Todėl dažnai neįgalūs asmenys dėl savo būklės yra mažiau savarankiški, socialiai aktyvūs, mažiau linkę bendrauti ir dalyvauti įvairiose veiklose (Samsonienė, 2017). Šiomis dienomis negalią turinčių asmenų galimybės dalyvauti visuomenės gyvenime ir turėti lygias teises – abejonių jau nekelia. Tačiau neįgaliųjų padėtis Lietuvoje dar nėra tokia užtikrinta ne vien dėl ekonominių priežasčių, bet ir dėl esamo visuomenės narių požiūrio į asmenis su negalia, norint juos atskirti nuo bendro socialinio gyvenimo, individualizuoti, tam tikra prasme apriboti.

## SPA paslaugos ir jos kokybės samprata

Paslaugų kokybės sąvoką sudaro du skirtingi žodžiai: tai paslauga ir kokybė. Paslauga – plati sąvoka, kurią įvardinti vienu apibrėžimu ganėtinai sudėtinga, kadangi ji turi nemažai reikšmių, apimančių asmeninės paslaugos veiklas ir paslaugas, kaip produkto sudėtinę dalis. Galima pastebėti, kad dabartinėje rinkoje dažnai yra pateikiamas paslaugos ir prekės derinys, kai daiktinę išraišką turintis gaminys yra susiejamas su materialios išraiškos neturintiu gaminiu (paslauga). Remiantis Skačiauskiene ir Vesterte (2018), paslaugos apibūdinimas gali būti pateikiamas tiek per paslaugos vartotojo, tiek per paslaugos teikėjo prizmę. Dėl to apibrėžime gali būti akcentuojami dalykai, kurie yra svarbūs tiek vartotojui, tiek paslaugų teikėjui. Be to, paslaugos apibrėžimas gali būti pateikiamas turint tam tikrą konkretų vadybinį ar socialinį tikslą, todėl labai tikėtina, kad paslaugos apibrėžimai varijuos nuo labai abstrakčių apibrėžimų iki konkrečių paslaugų tipams pritaikytų apibūdinimų. Dėl paslaugos neapčiuopiamumo, trumpalaikiškumo negalima jos pademonstruoti, pamatyti, paliesti, kaupiti atsargų arba laikyti tolimesniam naudojimui ar pardavimui, o tuo labiau perduoti nuosavybės. Paslauga egzistuoja tol, kol ji yra teikiama arba vartojama ir negali būti atskirta nuo paslaugos teikėjo, tai yra žmogaus arba įrenginio, nes jeigu paslaugą teikia žmogus arba įrenginys, tuomet jis yra paslaugos dalis. Remiantis Salome ir kt. (2022), teigiama, kad paslaugos gamybos, paskirstymo ir vartojimo procesai vyksta vienu metu, o svarbiausia – paslaugos gamybos procese dalyvauja klientas. Pastarasis paslaugų požymis turi didelės reikšmės, aiškinantis kokybės aspektus, nes klientai, gaunantys paslaugą, tiesiogiai patiria ir suvokia jos kokybę.

Kokybė – tai „priemonė, padedanti siekti efektyvumo ir išskirtinių rezultatų“ (Al-Shidhani ir Tumati, 2021). Remiantis Collins (2017) žymėtina, jog dėmesį kreipti į kokybę paslaugų sektoriuje pradėta, kai paslaugų rinkodaros

specialistai suprato, kad paslaugos savybės (nematerialumas, neatsiejamumas, kokybės nepastovumas, trumpalaikiškumas, nuosavybės nebuvimas) neatitinka fizinių prekių savybių. Kokybė galima suvokti kaip tam tikras skirtumas tarp lūkesčių ir patirtos paslaugos, kurios pobūdį sudėtinga išmatuoti, įvertinti, apskaičiuoti. Kiekvieno vartotojo paslaugos kokybės supratimas ir vertinimas yra individualus ir skirtingas (vieniems paslaugų kokybė asocijuojasi su prabangiomis paslaugomis, kitiems – galbūt su pigiomis, tačiau puikiai atliktomis ar paruoštomis paslaugomis). Todėl sudėtinga vienareikšmiškai įvardinti, kas yra kokybiška, o kas nekokybiška. Įmonės, priklausančios paslaugų sektoriui ir teikiančios paslaugas, turi stengtis nuolat gerinti siūlomų paslaugų kokybę, kad jos tenkintų esamų ir būsimų klientų lūkesčius. Tai skatina plėsti paslaugų asortimentą, stiprina paslaugų teikėjų konkurenciją, siekiant išlaikyti turimus ir pritraukti naujus klientus. Dėl prastos paslaugų kokybės įmonė patiria ne tik materialinių nuostolių, bet ir tam tikrą moralinę žalą, tai yra vartotojų ir personalo nepasitenkinimą. Tai leidžia kokybę įvardinti „esminiu verslo išlikimo elementu“ (Collins, 2017).

Remiantis Collins (2017) išskirtos paslaugos savybės, įgalinančios nustatyti ir įvertinti kokybę. Anot Sangpikul (2021) žymėtina, kad patikimumo rodiklis yra vienas svarbiausių paslaugos kokybės požymių, rodantis paslaugos teikėjo gebėjimą suteikti reikiamą ir teisingą informaciją, patenkinti lūkesčius bei tinkamai (sutartu būdu ir laiku) atlikti kliento norimą paslaugą. Reagavimo rodiklis indikuoja paslaugos teikėjo pasirengimą itin greitai spręsti kliento problemas, patenkinti poreikius, skubiai reaguoti, atsakyti į klausimus, prašymus ar pageidavimus. Užtikrinimo rodiklis žymi įmonės personalo, teikiančio paslaugą, kompetentingumą, gebėjimą savo elgesiu (mandagumu, paslaugumu, pagarba, konfidencialumu) pelnyti įmonės kliento pasitikėjimą ir garantuoti jo saugumą. Šis rodiklis reikšmingai prisideda kuriant ir išlaikant gerą įmonės vardą. Empatiškumo rodiklis indikuoja individualų dėmesį įmonės klientui, leidžiant jam jaustis išskirtiniu ir ypatingai svarbiu įmonei. Empatiškumas apima gebėjimą suprasti klientą, atliepti ir patenkinti jo poreikius, išspręsti problemas, išpildyti pageidavimus. Taip užtikrinamas visa apimantis kliento patenkinimas. Apčiuopiamumo rodiklis žymi paslaugos akivaizdumo apraiškas: įmonės patalpos, įranga, teikiant paslaugą naudojamos priemonės, jų kokybė ir higieniškumas; taip pat išsami ir aiški informacija apie paslaugų struktūrą.

Pagal taikomas sveikatos priežiūros veiklas arba rūšis, skiriamas sveikatinimo SPA ir sveikatingumo SPA. Sveikatinimo SPA – tai medicininis SPA, kurio veikla yra nukreipta į ligų profilaktiką, susirgimų prevenciją, medicininę reabilitaciją, kurortinį-sanatorinį gydymą. Sveikatinimo SPA paslaugos atliekamos sveikatos priežiūros įstaigose, turinčiose šios veiklos licenciją, o paslaugas atlieka kvalifikuoti ir medicininį išsilavinimą turintys sveikatos priežiūros specialistai arba gydytojai. Sveikatingumo SPA – tai laisvalaikio leidimo forma, kuri pagrįsta sveikos gyvensenos principais. Sveikatingumo SPA klientas yra sveikas asmuo, norintis atsipalaiduoti, pailsėti ir atsigauti jėgas. Sveikatingumo SPA neteikiamos gydymosi procedūros ir neteikiama gydytojo konsultacija, o plačiai taikomos sveikatingumo procedūros, tokios kaip: fizioterapija, psichoterapija, meno terapija, vonių procedūros, kūno masažai ir kt.

Išanalizavus paslaugos ir kokybės sampratas, išryškėjo, kad paslaugos kokybė tiesiogiai veikia teikiamas paslaugas naudą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugas teikiančiai įmonei. Paslauga, skirtingai negu prekė, yra patirties produktas, todėl jos kokybę įvertinti galima tik ją patiriant. SPA paslaugos yra teikiamos visų grupių asmenims: vaikams, paaugliams, suaugusiesiems, senjorams, neįgaliesiems. Šių paslaugų kokybę pasižymi tuo, kad ją suvokti ir įvertinti galima tik praėjus tam tikram laikotarpiui po paslaugų vartojimo, stebint kaip SPA paslaugos paveikė asmens savijautą ir sveikatos būklę. Pripažįstant, kad sveikatinimo ir sveikatingumo SPA yra reikšmingas būdas gerinti sveikatą, patiriant malonumą, turintį sveikatinimo poveikį, atsipalaiduoti, pailsėti ir atgauti jėgas, žymėtina, jog pagrindiniai SPA paslaugos kokybės įvertinimo rodikliai: apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas, užtikrinimas ir empatiškumas, leidžia nustatyti konkrečios paslaugos individualią naudą.

### Negalios samprata

Neįgalumas yra socialiai jautri tema. Kiekviena kultūra turi tam tikrą žmogaus arba grupės vaizdinį, kurie yra kažkuo kitokie, išsiskiria iš aplinkinių, ir savaip įvardina nukrypimą nuo socialinės normos. Dėl to neretai juos atstumia, pamiršta arba žiūri atsainiai. Viena iš tokių grupių, kurią galėtume priskirti tokiam apibūdinimui, – neįgalieji. Remiantis Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymo pakeitimo įstatymu (2004), neįgalumas – tai dėl asmens kūno sandaros ir funkcijų sutrikimo bei nepalankių aplinkos veiksnių sąveikos atsiradęs ilgalaikis sveikatos būklės pablogėjimas, dalyvavimo visuomenės gyvenime ir veiklos galimybių sumažėjimas. Neįgalusis – tai asmuo, kuriam šio įstatymo nustatyta tvarka nustatytas tam tikras neįgalumo lygis arba 55 proc. ir mažesnis darbingumo lygis, arba specialiųjų poreikių lygis.

Terminas negalia reiškia bet kokių funkcijų sutrikimą, sindromą, traumą ar sveikatos sutrikdymą, kuris iš asmens atima, sumažina arba apriboja galimybę užsiimti įvairia kasdiene veikla, tokia kaip: vaikščiojimas, valgymas, apsirengimas, rašymas ir t. t., bei neleidžia jaustis visaverčiu visuomenės nariu. Remiantis Ruškumi (2002) ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2005 m. kovo 23 d. įsakymu Nr. V-188/A1-84/ISAK-487 „Dėl neįgalumo lygio nustatymo kriterijų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“, negalia gali būti skirstoma atsižvelgiant į atsiradimo ir sutrikimo pobūdį bei sunkumo laipsnį. Pagal atsiradimo pobūdį negalia gali būti 4 tipų: natūralus ir neišvengiamas procesas – senėjimas, įgimta – paveldėta arba pasireiškianti gimimo metu, įgyta – išsivysto jau po gimimo dėl ligos, patirtų nelaimingų atsitikimų, avarijų ir pan. ir laikinoji – laikinai apriboja asmens galimybes ir tam tikrų funkcijų funkcionavimą. Pagal sunkumo laipsnį negalia gali būti 3 tipų: lengvas sunkumo laipsnis – nežymiai sutrikdo žmogaus kasdieninę veiklą, tačiau žmogus pats yra veiksmingas. Vidutinis sunkumo laipsnis – žmogaus funkcijos ir galybės atlikti tam darbus, veiksmus kasdieninėje veikloje jau pakankamai apriboti, bet žmogus pats yra veiksmingas. Sunkus bei

labai sunkus laipsnis – žmogus kasdieninėje veikloje negali nieko pats padaryti, yra neveiksmingas. Pagal sutrikimo pobūdį negalia gali būti 6 tipų: fizinė – dažniausiai pasitaikantis negalios tipas, kuri asmeniui konstatuojama po ligos, įvykusių nelaimingų atsitikimų, traumų ir t. t. Sensorinė – jutimo organų sutrikimai, dėl kurių žmogui sunku gauti arba perduoti informaciją. Protinė – įgimta bei pasireiškianti asmens ankstyvoje vaikystėje (protinių sugebėjimų sutrikimas). Psichinė – sudėtingiausia ir sunkiausia pastebima negalios rūšis (kai simptomai neakivaizdūs). Raidos – tai fizinis ir protinis sutrikimas, kuris išsivysto iki asmens pilnametystės ir kompleksinė – turi visų arba keletą kitų negalios tipų požymių vienu metu.

Anot Viluckienės (2010), fizinė negalia yra išgyvenama natūraliai, kaip neatsiejama prigimties dalis, jei asmuo ir (arba) jį supantys asmenys su negalia gyvena nuo pat gimimo arba vaikystės. Ypatingai didelę reikšmę, įvairias emocijas ir išgyvenimus negalios atsiradimas sukelia asmenims, kuriems ji pasireiškia ar yra diagnozuojama netikėtai ar po tam tikrų incidentų. Asmeniui judėjimo negalia gali būti konstatuojama dėl kelių priežasčių. Viena jų – ligos (paraplegija, raumenų ligos, kaulų ligos, tetraplegija, cerebrinis paralyžius, paralyžius ir t. t.), kurios gali sukelti asmens neįgalumą. Kita priežastis – somatinių sutrikimų sukelta negalia, tai įvairūs chroniški sutrikimai ar ligos, pavyzdžiui: išsėtinė sklerozė, širdies ligos, diabetas, inkstų nepakankamumas, įvairios retos ligos ir kt. Tai išoriškai gali būti mažai pastebima, tačiau galiausiai asmeniui konstatuojamas judėjimo neįgalumas. Dar viena priežastis – nelaimingi atsitikimai, kurių metu patiriami sunkūs sužalojimai lemia asmens fizinį neįgalumą. Alčiauskaitės, Šinkariovos (2013) teigimu, judėjimo negalia – tai ne tik didelis fizinis, bet ir psichologinis iššūkis žmogui. „Ant silpnos rankos ji visada nešiojasi mažą, puošnią rankinę <...> tiesiogiai neuždengia paralyžiaus pažeistos rankos <...> net ir artimi draugai to nepastebi“ (Jonutytė ir Šmitienė, 2021). Tačiau ne visiems asmenims su tuo pavyksta susitvarkyti.

Atlikta negalios sampratos analizė leidžia teigti, jog neįgalumas yra asmens kūno sandaros ar jo funkcijų sutrikimas, vienaip ar kitaip apsunkinantis individo veiklą tiek asmeninėje, tiek viešojo erdvėje. Visuomenės požiūris į asmenis su negalia skirtingais laikais varijuoja nuo niekinimo, engimo iki priėmimo. Dabartyje negalia skirstoma į tam tikrus tipus: pagal atsiradimo pobūdį, pagal sutrikimo pobūdį ir pagal sunkumo laipsnį. Fizinė negalia yra viena iš dažniausiai pasitaikančių negalios tipų; šią negalią gali sukelti kelios priežastys: įvairios ligos, somatiniai (dažnai nepastebimi) sutrikimai, įvairios traumos, nelaimingi atsitikimai ir t. t.

### Fizinę negalią turinčių asmenų populiacijos charakteristika

Remiantis World Health Organization duomenimis (2021), daugiau nei 1 milijardas pasaulio asmenų gyvena su tam tikra negalia. Tai atitinka apie 15 proc. viso pasaulio gyventojų. Manoma, kad ateityje negalia taps dar didesne problema, kadangi ją turinčių asmenų skaičius kasmet vis didėja. Tai lemia vis labiau ilgėjanti žmonių gyvenimo trukmė, senstant visuomenei didėja rizika, jog vyresnio amžiaus žmonės susidurs su vienokia ar kitokia negalia. Be to, pasaulyje daugėja žmonių, kurie serga įvairiomis lėtinėmis ligomis: diabetas, širdies ir kraujagyslių ligos, vėžys, psichikos sutrikimai, piktybiniai navikai, elgesio sutrikimai ir t. t. Remiantis socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2016-2017 socialiniu pranešimu (2017), dažniausia darbingo amžiaus asmenims neįgalumas yra konstatuojamas dėl piktybinių navikų, kraujotakos sistemos, jungiamojo audinio ir skeleto bei raumenų sistemos ligų; vaikams pripažįstama negalia dėl psichikos ir elgesio sutrikimų, įgimtų formavimosi ydų, deformacijų ir chromosomų anomalijų, nervų sistemos ligų.

**1 lentelė. Sergančių asmenų skaičius pagal ligų grupes 2016-2020 m. 1 tūkst. gyventojų (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos sveikatos statistika, 2020)**

		2016	2017	2018	2019	2020
Kraujo ir kraujodaros organų ligos bei tam tikri sutrikimai, susiję su imuniniais mechanizmais	Vaikai (iki 17 m.)	19,8	21,0	22,0	21,1	18,7
	Suaugę (nuo 18 m.)	25,3	27,3	30,4	31,6	34,3
Nervų sistemos ligos	Vaikai (iki 17 m.)	31,1	29,9	28,2	26,8	23,7
	Suaugę (nuo 18 m.)	125,3	129,7	128,5	131,2	155,8
Kraujotakos sistemos ligos	Vaikai (iki 17 m.)	32,1	32,6	31,6	30,6	26,8
	Suaugę (nuo 18 m.)	293,1	302,3	295,8	298,1	374,6
Odos ir poodžio ligos	Vaikai (iki 17 m.)	137,0	139,0	138,5	131,8	109,9
	Suaugę (nuo 18 m.)	83,4	84,9	86,2	85,8	80,7
Jungiamojo audinio ir raumenų bei skeleto ligos	Vaikai (iki 17 m.)	103,5	101,5	98,1	97,7	90,9
	Suaugę (nuo 18 m.)	201,9	209,9	221,2	230,4	253,0
Įgimtos formavimosi ydos, deformacijos ir chromosomų anomalijos	Vaikai (iki 17 m.)	87,1	86,6	85,5	84,5	91,6
	Suaugę (nuo 18 m.)	4,5	4,3	4,5	4,8	5,4
Sužalojimai, apsinuodijimai ir tam tikri išorinių poveikių padariniai	Vaikai (iki 17 m.)	168,3	169,0	171,6	175,7	132,3
	Suaugę (nuo 18 m.)	138,9	137,8	140,4	145,2	130,6

Apibendrinant Lietuvos neįgaliųjų charakteristiką ir jų socialinio gyvenimo problematiką, galima daryti prielaidą, kad dauguma asmenų serga jungiamojo audinio ir raumenų bei skeleto ligomis, taip pat sužalojimais, apsinuodijimais ir tam tikromis išorinių poveikių padarinių ligomis. Nemaža dalis suaugusiųjų asmenų serga kraujotakos bei nervų sistemos ligomis, o vaikai – odos ir poodžio ligomis. Visos šios ligos ir jų padariniai turi įtakos judėjimo negaliai išsivystyti.

Visiems gerai žinoma, kad asmeniui, turinčiam fizinę negalią, nėra paprasta prisitaikyti prie greitai kintančios visuomenės, taip pat pagerinti savo gyvenimo kokybę, perimti vertybes iš visuomenės ir išreikšti savo individualumą. Galima teigti, kad šis procesas yra ilgas ir reikalauja daug pastangų, kadangi įvairios psichologinės bei socialinės kliūtys yra dideli iššūkiai ir išbandymai kiekvienam asmeniui, turinčiam negalią, tapti aktyviu ir pilnavertišku viešojo socialinio gyvenimo dalyviu, jis turi ne tik atitikti visiems keliamus reikalavimus, galiojančius standartus, bet ir savo raiška, gebėjimais, valios pastangomis tam tikra prasme paneigti negalią, jos lemiamus sutrikimus, tai, ko negali atlikti, neįgalusis turi kompensuoti savo kitomis galios apraiškomis.

### **Lietuvos įstatyminės bazės analizė**

Asmenys, turintys judėjimo negalią, kaip ir kiti visuomenės nariai, turi tapačių poreikių. Tačiau dėl sveikatos sutrikimų neįgaliesiems naudingi ir tikri specifiniai poreikiai. Dėl to jų reikmės yra sudėtingesnės, kompleksiškesnės už sveikųjų asmenų. Dėl savo būklės judėjimo negalią turintys asmenys yra mažiau savarankiški gyvenamoje bei viešojoje aplinkoje. Todėl neįgalieji, norėdami patenkinti savo poreikius, dėl turimo neįgalumo susiduria su problema – ne visos paslaugos, kuriomis naudojaisi negalios neturintys žmonės, jiems yra prieinamos.

### **Lietuvos įstatyminė bazė apie paslaugų prieinamumą fizinę negalią turintiems asmenims**

Analizuojant Lietuvos įstatyminę bazę, kurioje reglamentuojamos neįgaliųjų teisės į visuomenės integraciją, teikiamas paslaugas, vienas svarbiausių įstatymų – Lietuvos Respublikos Konstitucija – pagrindinis šalies įstatymas, priimtas 1992 metais spalio 25 dieną. Lietuvos Respublikos Konstitucija reglamentuoja pamatinius Lietuvos Respublikos ir visuomenės gyvenimo aspektus. Konstitucijos 21 straipsnyje nurodoma, kad žmogaus asmuo yra neliečiamas, o jo orumą gina įstatymas. Be asmens sutikimo ar jo žinios yra draudžiami atlikti įvairūs moksliniai ar medicininiai bandymai. Žmogaus negalima kankinti, žaloti, piktybiškai su juo elgtis, žeminti jo orumą. 29 straipsnis apibrėžia, kad valstybės asmenų teisių negalima varžyti. Visi valstybės gyventojai yra lygūs, nepriklausomai nuo jų lyties, tautybės, kalbos, kilmės, rasės, socialinės padėties, tikėjimo, pažiūrų arba įsitikinimų. Konstitucijos 52 straipsnyje žymima, kad valstybė suteikia teisę Lietuvos piliečiams gauti senatvės pensijas, socialinę paramą nedarbo, ligos, maitintojo netekimo, našlystės ir kitas paslaugas įstatymų numatytais atvejais. 53 straipsnis pabrėžia, kad valstybė rūpinasi žmonių sveikata, suteikia medicinos pagalbą ir įvairias paslaugas žmogui susirgus. Šis įstatymas reglamentuoja asmenims nemokamos medicinos pagalbos valstybinėse gydymo įstaigose teikimo tvarką.

1991 metais Lietuvoje priimtas Lietuvos Respublikos socialinės integracijos įstatymas, kuris įpareigojo Lietuvos vyriausybę vykdyti valstybinę, o vietos savivaldybes – teritorines medicinos, profesines ir socialines invalidų reabilitacijos programas. Tačiau 2004 metais Lietuvoje priimta nauja šio įstatymo redakcija, tai yra, pakeistas įstatymo pavadinimas į Lietuvos respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymą, nes šiandieninėje visuomenėje žmonių su negalia įvardijimas sąvoka „invalidas“ jau yra laikomas užgauliu ir įžeidžiu. Remiantis neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. V-37 „Dėl neįgaliųjų aptarnavimo viešajame ir privačiame paslaugų sektoriuose rekomendacijų patvirtinimo“, komunikuojant su asmenimis, kurie turi negalią individualiai ir teikiant viešą informaciją, kalba neturi formuoti neigiamo žmogaus įvaizdžio dėl turimos negalios ir turi būti neįžeidžianti.

Jungtinėse Tautose 2006 metais gruodžio 13 dieną buvo priimta bei 2008 metais įsigaliojusi Neįgaliųjų teisių konvencija, tapusi asmens, turinčio negalią, teisių apsaugos ir užtikrinimo pagrindu. Lietuva šį susitarimą pasirašė 2007 metais, o „2010 m. gegužės 27 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė įstatymą Nr. XI-854 dėl Neįgaliųjų teisių konvencijos ir jos Fakultatyvaus protokolo, kuriuo ratifikavo 2006 m. gruodžio 13 d. Niujorke priimtus Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvenciją ir jos Fakultatyvų protokolą“ (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2021). „JT Konvencija nesukuria jokių naujų teisių, tik įpareigoja valstybes skatinti ir užtikrinti jų įgyvendinimą asmenų su negalia atžvilgiu“ (Lietuvos Negalios Organizacijų Forumas, 2019). Remiantis Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos ir jos Fakultatyviu protokolu (2006), šios JT Konvencijos tikslas yra skatinti, apsaugoti, užtikrinti neįgaliųjų visapusišką bei lygiateisį naudojimąsi visomis žmogaus teisėmis, pagrindinėmis laisvėmis, be to, skatinti pagarbą šių asmenų prigimtiniam orumui. Pagrindiniai akcentai, kuriuos apibrėžia JT Konvencija: asmenys, turintys negalią, neturi būti diskriminuojami; neįgalūs asmenys turi tokias pat teises (visavertiškai ir visapusiškai) dalyvauti visuomenės gyvenime, kaip bet kuris kitas tai galintis asmuo; valstybė turi užtikrinti, kad asmenys, kurie turi negalią, galėtų visavertiškai ir visapusiškai naudotis tais pačiais dalykais, kaip ir kiti šalies žmonės.

Remiantis Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu (2006), asmuo turintis negalios sutrikimų gali gauti dvi pagrindines pinigines išmokas – pensijas: šalpos neįgalumo pensiją ir socialinio draudimo netekto darbingumo pensiją. Specialistams įvertinus suaugusio asmens arba vaiko, kuris turi negalią specialiuosius poreikius, gali būti taikomos ir mokamos slaugos arba priežiūros (pagalbos) išlaidų tikslinės kompensacijos. Neįgaliesiems taip pat yra suteikiama galimybė gauti paramą būstui, teisę į socialinio būsto nuomą bei suteikiama galimybė pasinaudoti valstybės suteikiamomis kitomis lengvatomis ir kompensacijomis. Be to, visose šalies savivaldybėse teikiamos socialinės paslaugos (informavimas ir konsultavimas, tarpininkavimas ir atstovavimas, maitinimo organizavimas, drabužių ir avalynės aprūpinimas, transporto organizavimas ir kt.) asmenims arba jų šeimos nariams, kurie dėl negalios negali atlikti tam tikrų dalykų, negali patys pasirūpinti savimi, jiems nepakanka gebėjimų ir yra reikalinga pagalba. Pasitaiko, kad įvertinus asmenis su negalia poreikius, matoma, jog teikiamų bendrų socialinių paslaugų nepakaks, tokiais atvejais suteikiama galimybė pasinaudoti specialiosiomis socialinėmis paslaugomis: socialine priežiūra arba socialine globa. Remiantis



Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. liepos 8 d. įsakymu Nr. A1-234 „Dėl transporto išlaidų kompensacijos mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, asmenims (nuo 18 metų), kurie turi judėjimo negalią, teikiamos lengvųjų automobilių įsigijimo, jų techninio pritaikymo išlaidų kompensacijos.

Pagal neįgalųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2006 m. gruodžio 19 d. įsakymą Nr. A1-338 „Dėl neįgalųjų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis ir šių priemonių įsigijimo išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, asmenims su negalia, kuriems yra nustatytas techninių pagalbos priemonių, tokių kaip vežimėlis, ramentai, vaikštytė ir pan., poreikis, yra kompensuojamos šių priemonių įsigijimo išlaidos, o techninės pagalbos priemonės yra perduodamos neįgaliajam valdyti bei naudotis laikinai ir neatlygintinai.

Kaip apibrėžta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 2 d. įsakyme Nr. A1-83 „Dėl asmeninio asistento paslaugų organizavimo ir teikimo bei asmeninio asistento veiklos gairių patvirtinimo“, asmeninio asistento paslauga – tai namų ir viešojoje aplinkoje individualiai asmeniui teikiama pagalba, padedanti įgalinti asmenį būti savarankišką, užtikrinanti svarbiausias asmens gyvybinės veiklos funkcijas, kaip higiena, mitybą, judėjimą ir pan. Šios paslaugos suprantamos kaip individualizuotos bendruomeninės paslaugos neįgaliesiems ir nėra reglamentuojamos Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu. Asmeninio asistento paslaugos tikslas – atlikti visus darbus, veiklas kartu su neįgalioju bei padėti jam ten, kur jis pats to padaryti negali. Remiantis Lietuvos Respublikos neįgalųjų socialinės integracijos įstatymo Nr. I-2044 2, 16, 18, 20<sup>1</sup> straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 25<sup>1</sup> straipsnio įstatymu 2021 m. kovo 25 d. Nr. XIV-215, asmeninio asistento paslauga įsigalioja 2021 m. liepos 1 d.

Išanalizavus dokumentus, kuriose yra reglamentuojamos neįgalųjų teisės į visuomenės integraciją, išryškėjo, kad paslaugos, kurios yra teikiamos neįgaliesiems: dvi pagrindinės piniginės išmokos, tikslinės kompensacijos, socialinės paslaugos, specialiosios socialinės paslaugos, automobilio įsigijimo ir techninio pritaikymo išlaidų kompensacija, aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis, suteikiama asmeninio asistento paslauga, turi užtikrinti neįgalųjų visavertį dalyvavimą visuomenės gyvenime – visavertišką būtį gyvenamojoje aplinkoje ir aktyvų įsitraukimą viešosiose srityse.

### **Lietuvos įstatyminė bazė apie SPA paslaugų prieinamumą fizinę negalią turintiems asmenims**

Anot Žalienės, Žalio ir Iždonaitės-Medžiūnienės (2009), sveikata ir gera savijauta – didžiausia visuomenės socialinė ir ekonominė vertybė bei svarbiausia valstybės saugumo ir klestėjimo prielaida. Gera visuomenės sveikata neapsiriboja tik fizinių defektų nebuvimu, kadangi tai – fizinė, dvasinė ir socialinė žmonių gerovės visuma. Gera sveikata ir savijauta aktuali ir judėjimo negalią turintiems asmenims, nes jie, kaip ir visi aplinkiniai, nori būti sveiki ir gauti vienodas sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugas.

Remiantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. V-50 „Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinio) gydymo organizavimo“, fizinę negalią bei kitus negalios tipus turintys asmenys turi galimybę gauti medicininę reabilitaciją. Šią paslaugą, įvertinęs paciento diagnozę, sveikatos būklę ir esamos ligos sunkumą, asmenims su negalia paskiria (išrašo siuntimą) jį gydantis gydytojas. „Medicininė reabilitacija – tai kompleksinis medicininių reabilitacijos priemonių (kineziterapijos, ergoterapijos, logoterapijos, ortopedinių ir techninės pagalbos priemonių, psichologinės ir socialinės pagalbos, fizioterapijos, gydymo vaistais ir dieta, pacientų ir jų artimųjų mokymo) taikymas, siekiant atkurti sutrikusias paciento biopsichosocialines funkcijas arba, esant negrįžtamiems organizmo pakitimams, jas kompensuoti, arba palaikyti pasiektą paciento biopsichosocialinio funkcinio pajėgumo lygį“ (Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos, 2021). Ši reabilitacija yra skiriama vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2008 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. V-50 „Dėl Medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinio) gydymo organizavimo“ patvirtintų aprašų nuostatomis. Be to, medicininės reabilitacijos paslaugas teikia daugiaprofilinės ligoninės, esančios Lietuvos miestuose. Be to, didžiąją dalį medicininės reabilitacijos bei gydymo paslaugų teikia kurortinių vietovių reabilitacijos įstaigos.

Pastebėtina, kad asmenys, turintys negalią, susiduria su tam tikromis problemomis, norėdami pasinaudoti sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugomis, kitaip SPA. Remiantis World Health Organization duomenimis (2021), asmenys, kurie turi negalios sutrikimų, bandydami gauti sveikatos priežiūros paslaugų, susiduria su kliūtimis. Viena jų – požiūris į neįgaliuosius. Žmonės su negalia dažnai jaučia sveikatos paslaugų tiekėjų išankstinį nusistatymą, stigmą ar diskriminaciją. Nemažai paslaugas teikiančių darbuotojų turi ribotas žinias ar nepakankamą supratimą apie asmenų su negalia teises ir sveikatos poreikius. Mokymai ir profesinis tobulėjimas, susijęs su negalios specifika, vis dar palieka spragų. Daugelis sveikatos priežiūros paslaugų neatitinka asmenų su negalia poreikių ir t. t. Anot World Health Organization (2021), pagrindinės fizinės kliūtys, kurios trukdo gauti norimas paslaugas, yra: sveikatingumo paslaugos ir kita veikla dažnai yra toli nuo žmogaus gyvenamosios vietos arba yra vietovėje, kurioje nėra prieinamų transporto priemonių. Laiptai prie įėjimo į pastatus arba laiptai į tam tikrą aukštą, kuriame yra teikiamos paslaugos (į kuriuos negalima patekti liftu), yra nepritaikyti. Tualetai, patalpos, praėjimai, durys neatitinka žmonių su negalia galimybių, yra nepritaikyta, tai yra, į juos negali patekti arba pro juos sunku pravažiuoti su neįgaliojo vežimėliais, arba sunku susiorientuoti judėjimo negalią turintiems asmenims. Neįgaliesiems gali būti sunku naudotis (įsėsti, atsigulti ir pan.) tam tikrais baldais, kaip kėdėmis, procedūrų stalu ir pan. Dar viena kliūtis su kuria susiduria neįgalieji – finansinė. Finansinės kliūtys įtakoja sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo apribojimą. Tai yra, dauguma negalią turinčių asmenų gauna mažas pajamas, todėl tiesiog negali sau leisti reikiamų ir norimų sveikatos priežiūros paslaugų. Neįgalieji (dauguma) negali sau leisti išlaidų, reikalingų norint pasiekti sveikatos priežiūros įstaigas arba išlaidų,

reikalingų norint apsilankyti pas sveikatos priežiūros paslaugas teikiančius specialistus Tai liudija, kad neįgalieji yra finansiškai pažeidžiama grupė.

Atlikta dokumentų, reglamentuojančių neįgaliųjų teises į visuomenės integraciją, analizė liudija, kad asmenys su negalia turi galimybę gauti medicininę reabilitaciją, teikiamą įvairiuose Lietuvos miestuose bei kurortinių vietovių reabilitacijos įstaigose, tačiau dokumentuose neaprašytos SPA paslaugos judėjimo negalią turintiems asmenims. Reikšminga akcentuoti, kad neįgaliųjų teisių konvencijoje yra numatyta, jog neįgalieji yra visaverčiai ir lygiateisiai visuomenės nariai, todėl jie irgi turi gauti SPA sektoriaus siūlomas paslaugas. Tačiau jos neretu atveju yra pernelyg brangios socialiai pažeidžiamos grupės asmenims, kuriais pripažįstami neįgalieji.

### Išvados

1. Išanalizavus teoriniu aspektu SPA paslaugų kokybės prieinamumą fizinę negalią turintiems asmenims, identifikuoti pagrindiniai paslaugos rodikliai: patikimumas (patikrinta ir teisinga informacija, ištesėti lūkesčiai, tinkamai atliktos paslaugos), reagavimas (greitas reagavimas į iškilius klausimus ar problemas, poreikių tenkinimas), užtikrintumas (kompetentingumas, mandagumas, konfidencialumas, pagarba, paslaugumas, pasitikėjimas ir saugumas), empatiškumas (dėmesys klientui, supratingumas), apčiuopiamumas (higieniškumas, patalpos, priemonių kokybė, įrangos kokybė, informacija apie paslaugos struktūrą). Visi rodikliai tarpusavyje sąveikauja. Jų apraiškos leidžia įvertinti teikiamos paslaugos kokybę.

2. Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugos, kitaip SPA – sritis, kurioje judėjimo negalią turintys asmenys susiduria su tam tikromis kliūtėmis, tai: požiūris, fizinės ir finansinės kliūtys. Įstatymuose judėjimo negalią turintiems asmenims SPA paslaugos nėra numatytos.

### Literatūra

- Alčiauskaitė, L. & Šinkariova, L. (2013). Fizinę negalią turinčių asmenų saviveiksmingumo ir suvokiamos socialinės paramos sąsajos. *Visuomenės sveikata*, Nr. 3(58), 101-109. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.3\(62\)/VS%202013%203\(62\)%20ORIG%20S%20Judejimo%20negalia.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2013.3(62)/VS%202013%203(62)%20ORIG%20S%20Judejimo%20negalia.pdf)
- Al-Shidhani, S. S. S., & Tumati, R. (2021). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in Luxury Hotels in Muscat. *Global Business & Management Research*, 13(3), 245–257. <https://search-ebSCOhost-com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153380810&site=e-host-live>
- Collins, A. (2017). *Service Quality (SQ) : Perspectives, Management and Improvement Strategies*. Nova Science Publishers, Inc. <https://search-ebSCOhost-com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1477852&site=e-host-live>
- Dėl asmeninio asistento paslaugų organizavimo ir teikimo bei asmeninio asistento veiklos gairių patvirtinimo: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. 2018 m. kovo 2 d. Nr. A1-83. *TAR*, 2018-03-05, Nr. 3526. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/0a88667220b911e88a05839ea3846d8e?jfwid=q8i88lp51>
- Dėl medicininės reabilitacijos ir sanatorinio (antirecidyvinio) gydymo organizavimo: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2008 m. sausio 17 d. Nr. V-50. (2021). Suvestinė redakcija nuo 2021-11-11. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.313664/asr>
- Dėl neįgaliųjų aprūpinimo techninės pagalbos priemonėmis ir šių priemonių įsigijimo išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. 2006 m. gruodžio 19 d. Nr. A1-338. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2022-02-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289658/asr>
- Dėl neįgalumo lygio nustatymo kriterijų ir tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas. 2005 m. kovo 23 d. Nr. V-188/A1-84/ISAK-487. (2020). Suvestinė redakcija nuo 2020-10-10. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.252970/asr>
- Dėl transporto išlaidų kompensacijų mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2008 m. liepos 8 d. Nr. A1-234. (2019). Suvestinė redakcija nuo 2019-01-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324439/asr>
- Jonutytė, J., & Šmitienė, G. (2021). *Gyvatės kijos: negalios samprata gyvenimo pasakojimuose*. Vilnius: LLTI.
- Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija ir jos Fakultatyvus protokolas. 2006 m. gruodžio 13 d. *Valstybės žinios*, 2010-06-19, Nr. 71-3561. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.335882>
- Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymo Nr. I-2044 2, 16, 18, 20<sup>1</sup> straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 25<sup>1</sup> straipsniu įstatymas. 2021 m. kovo 25 d. Nr. XIV-215. *TAR*, 2021-03-31, Nr. 6552. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4e3247228d7511eb998483d0ae31615c>
- Lietuvos Negalios Organizacijų Forumas. (2019). *Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių Konvencija*. <https://www.lnf.lt/jungtiniu-tautu-neigaliuju-teisiu-konvencija/>
- Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymo pakeitimo įstatymas. 2004 m. gegužės 11 d. Nr. IX-2228. *Valstybinės žinios*, 2004-05-22, Nr. 83-2983. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.233791>
- Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. piliečių referendumas. *Lietuvos aidas*, 1992-11-10, Nr. 220-0. (2019). Suvestinė redakcija nuo 2019-09-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890>
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021). *Neįgaliųjų teisių konvencija*. <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/neigaliuju-teisiu-konvencija>
- Lietuvos Respublikos socialinis paslaugų įstatymas. 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2022-01-01 iki 2022-06-30. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342/asr>
- Ruškus. (2002). *Negalės fenomenas : monografija*. Progetrus.

18. Salome, I. O., Ayotunde, O. A., Samuel, O. O., & Samuel, O. O. (2022). From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(1), 1–15. <https://search-ebSCOhost-com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=154600925&site=ehost-live>
19. Samsonienė, L. (2017). *Taikomoji fizinė veikla: sisteminis požiūris į neįgalių asmenų sveikatą*. Studijų knyga. Vilniaus universiteto leidykla.
20. Sangpikul, A. (2021). Understanding the Subjective and Objective Assessments of Service Quality through Spa Customers' E-complaints in Bangkok. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–28. <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1080/1528008x.2021.1891598>
21. Skačkauskienė, I., & Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje / redefining service notion in contemporary management. *Science Future of Lithuania*, 10. <https://doi.org/10.3846/mla.2018.364>
22. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2017). 2016-2017 socialinis pranešimas. [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/13488\\_socialinis-pranesimas-2016-17.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/13488_socialinis-pranesimas-2016-17.pdf)
23. Viluckienė J. (2010). Disability as Biographical Disruption. *Sociologija. Mintis Ir Veiksmas*, 26, 116-130. <https://doi.org/10.15388/SocMintVei.2010.1.6098>
24. World Health Organization. (2021). *Disability and health*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
25. Žalienė, I., Žalys, L., & Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). Lietuvos kurortų sveikatinimo veiklos plėtra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 349–358. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167880662/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

## IMPROVING THE ACCESSIBILITY OF SPA SERVICES FOR PEOPLE WITH PHYSICAL DISABILITIES

The article analysis the issue of accessibility of SPA services for people with physical disabilities. Review of the scientific literature has identified significant indicators, according to which the accessibility of SPA services for persons with physical disabilities in Lithuania is assessed. These are reliability, responsiveness, assurance, empathy and palpability, which are equally important and interact to determine the quality of service. The review of the legal basis of the Republic of Lithuania reveals that a number of different services are legally provided to persons with physical disabilities, but SPA services are not provided by law.

Keywords: disability, accessibility, service, health and wellness.

# AKTYVAUS TURIZMO PASLAUGŲ TURISTAMS PLĖTOJIMO GALIMYBĖS KAUNO MIESTE IR RAJONE

*Lina Padegimaitė (stud.), vadovė Violeta Urbaitė-Būdelienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Aktyvaus turizmo populiarumas auga, lyginant jį su kitų turizmo rūšių vystymusi. Turistams, kurie nori patirti naujų pojūčių, aktyvus turizmas – gera alternatyva. Aktyvaus turizmo veikla yra tiesiogiai susijusi su kaimo turizmu ir vyksta natūraliose teritorijose. Aktyvaus turizmo įvairios veiklos, kuriomis galima užsiimti gamtoje – vandenyje, ore, ant žemės, sniego ar ledo. Ši turizmo rūšis pajvairina turistų keliavimo ypatumus. Keliautojai turi aktyvų ir dalyvaujantį vaidmenį siekdami gilios ir patrauklios kelionės bei lankytinų vietų patirties. Turistai planuodami savo atostogas renkasi kuo įdomesnes turizmo paslaugas, kad galėtų pasimėgauti aktyviomis pramogomis, pasisemti daugiau įvairesnės patirties.

Straipsnyje analizuojamos turizmo ir aktyvaus turizmo sampratos, įvardijamai aktyvaus turistų bruožai. Nagrinėjama turizmo paslaugų klasifikacija. Siekiant išsiaiškinti aktyvaus turizmo paslaugų plėtros galimybes Kauno mieste ir rajone, atlikta aktyvaus turizmo paslaugų situacijos analizė.

Raktiniai žodžiai: turizmas, aktyvus turizmas, aktyvus turistas.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Turizmo rūšys vystosi labai sparčiai įvairiose pasaulio šalyse, o taip pat ir Lietuvoje. Turizmą žmonės dažniausiai pasirenka norėdami pailsėti ar išbandyti kažką įdomaus. Todėl dažniausiai pasirenkamas aktyvus turizmas, kuris yra laikomas viena iš populiarėjančių turizmo rūšių. Pasak McLean (2019), Virdžinijoje įsikūrusio kelionių patarėjo, aktyvus turizmas labai sparčiai auga ir populiarėja. Tai yra dėl žmonių polinkio jaustis aktyviems ir trokštantiems patirti nuotykius. Kaip ir minėjo autorius aktyvus turizmas ir toliau labai populiarėja bent 42 % visų keliautojų nori dalyvauti vienoje ar keliose aktyvaus turizmo veiklose (McLean, 2019). Aktyvus turizmas vertinamas kaip nauja kelionių filosofija, jungianti nuotykius, ekoturizmą ir kultūrinius atradimų turo aspektus. Tokios rūšies turizmas yra mažo poveikio, kokybiškas, ekologiškas, socialiai suderinamas, o jo pagrindinis tikslas poilsio ir švietimo derinimas – nauda tiek turistui, tiek lankomam kraštui. Aktyvus turizmas turi daug bendrų aspektų su ekoturizmu ir gamtos turizmu, apima veiksmo ir nuotykių turizmo veiklas, kai kuriuos kultūrinių kelionių, akademinų bei mokslinių ekspedicijų aspektus.

**Darbo problema.** Sezoniškumas laikomas pagrindine aktyvaus turizmo galimybių didinimo problema Kauno mieste ir rajone. Dėl vasarą Lietuvoje daugiausiai apsilankančių turistų iš įvairių pasaulio valstybių, žmonės, teikiančios aktyvaus turizmo paslaugas, uždirba daugiausiai. Todėl straipsnio **probleminis klausimas** – kokios aktyvaus turizmo paslaugų plėtros galimybės visais metų laikais Kauno mieste ir rajone?

**Darbo objektas** – aktyvaus turizmo paslaugų turistams plėtros galimybės.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti aktyvaus turizmo paslaugų turistams plėtros galimybes Kauno mieste ir rajone.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriškai apibūdinti aktyvaus turizmo sampratą.
2. Išnagrinėti aktyvaus turizmo paslaugų situaciją Kauno mieste ir rajone.
3. Atlikti aktyvaus turizmo paslaugų turistams plėtros galimybių tyrimą Kauno mieste ir rajone.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių ir kitų internetinių šaltinių analizė, apklausa raštu.

## Turizmo sąvoka

Turizmas yra nuolat besiplečianti paslaugų pramonė, turinti didžiulį augimo potencialą, kuri yra viena iš svarbiausių ne tik tautų, bet ir visos tarptautinės bendruomenės rūpesčių. Turizmas lemiamas grandis, kuri skatina socialinio ir ekonominio vystymosi tempus visame pasaulyje. Autoriai Hunziker ir Kraft (2020) turizmą apibrėžė kaip reiškinių ir santykių, kylančių iš ne rezidentų kelionių ir buvimo sumą, jei jie nesukelia nuolatinės gyvenamosios vietos ir nėra susiję su jokia uždarbio veikla. 1976 m. Anglijos turizmo draugija apibūdino turizmą kaip trumpalaikį žmonių judėjimą į paskirties vietas, esančias už tų vietų, kuriose jie paprastai gyvena ir dirba bei jų veiklą buvimo kiekvienoje paskirties vietoje metu, visiems tikslams (Camilleri, 2017). 1981 m. Tarptautinė turizmo mokslo ekspertų asociacija apibrėžė turizmą kaip tam tikrą veiklą, pasirinktą ir vykdomą už namų ribų (Camilleri, 2017).

Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija (UNWTO) apibūdina turizmą kaip žmonių kelionę į šalis ar vietas, esančias už jų įprastinės aplinkos, asmeniniais ar verslo/profesiniais tikslais. Lankytojas priskiriamas (tos pačios) dienos lankytojui, jei jo kelionė neapima nakvynės, ir turistui, jei ji apima nakvynę.

Turizmas vartojamas apibrėžiant paklausą ir pasiūlą. Šis terminas buvo priimtas ir naudojamas įvairiomis formomis visame pasaulyje. Turizmas iš esmės reiškia turistų vykdomą veiklą, dar vadinamą turizmo ekonomika (Perkumienė, Kukučionis, 2019). Turizmas – visa veikla, kuri vyksta turizmo ekonomikoje.

Higgins-Desbiolles (2020) turizmo apibrėžimas apibūdinamas trimis pozicijomis, todėl yra sudėtingesnis. Ekonominė pozicija orientuota į turizmą kaip verslą, techninė – į turistą, kad būtų sukurtas bendras duomenų rinkimo pagrindas, o visas dalyko esmės įtraukimas siejamas su holistine pozicija.

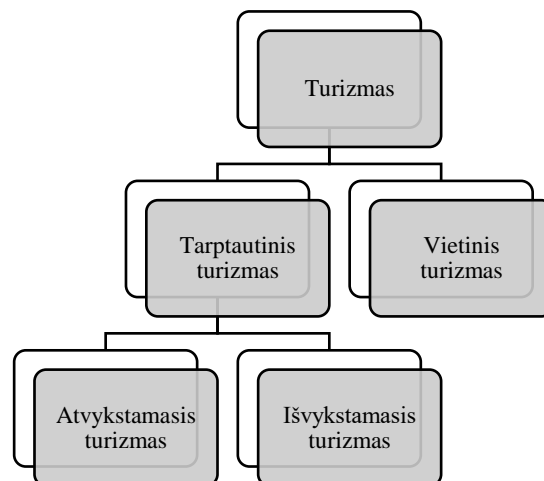
Pagrindinės turizmo ypatybės yra šios:

1. Žmonių judėjimas į skirtingas vietas, turintis du pagrindinius elementus. Kelionė ir buvimas vyksta ne įprastoje gyvenamosios ir darbo vietovėje, o už jos ribų.
2. Judėjimas pirmiausia yra laikino pobūdžio ir gana trumpas, todėl skiriasi nuo migracijos.
3. Vykdoma veikla, kuri nepanaši į lankomos vietos priimančiųjų gyventojų veiklą.
4. Pagrindinis dalyvavimo turizme tikslas yra poilsis, o ne nuolatinės gyvenamosios vietos ar darbo, už kurį būtų atlyginama lankomoje vietoje, ieškojimas.
5. Turizmas abstrakčiaja prasme yra pramoginė veikla. Ši veikla apima lengvai disponuojamų pajamų ir laisvo laiko naudojimą bei savo norą (Perkumienė, Kukučionis, 2019).

Apibendrinus autorių turizmo apibrėžimus, galima teigti, kad turizmas - laikinas žmonių judėjimas į paskirties vietas, esančias toliau nuo įprastos vietos ar įprastos buveinės, turistų veikla, buvimas toje vietovėje metu, ir įrenginiai, sukurti siekiant patenkinti jų poreikius. Turizmo studijos apima turistų motyvaciją ir patirtį, atitinkamos vietovės vietinių gyventojų lūkesčius ir prisitaikymą, tarpininkaujančių perkraustymo, būsto, maitinimo įstaigų vaidmenį ir žmonių linksminimą, turistams keliaujant iš savo buveinės į kitą verslo vietą ar pramogų tikslais.

### Aktyvus turizmas kitų turizmo rūšių kontekste

Siekiant išsiaiškinti aktyvaus turizmo aspektus yra analizuojamos turizmo rūšys ir formos. Turizmui priskiriami įvairūs tipai ir formos. Turizmas gali būti skirstomas į tarptautinį, vietinį, atvykstatamąjį ir išvykstatamąjį turizmą.



1 pav. Turizmo tipų klasifikacija (sudaryta autorės)

Turizmas skirstomas į dvi rūšis pagal žmonių judėjimą:

1. Į atvykstatamąjį turizmą. Kai žmonės keliauja už savo priimančiosios/gimtosios šalies ribų į kitą šalį, tai toje šalyje, į kurią keliauja, tai vadinama atvykstatamuoju turizmu.
2. Į išvykstatamąjį turizmą. Kai turistai keliauja iš savo kilmės šalies į kitą šalį, užsienio regioną, tai vadinama išvykstatamuoju turizmu, nes vyksta už savo šalies ribų.

Turizmas dar gali būti skaidomas ir į konkrečios rūšies turizmo formas, kurios yra klasifikuojamos pagal tikslus bei organizavimą.

Pagrindinis turizmo klasifikavimo kriterijus yra kelionės tikslas. Pagal tai kelionės galima skirstyti į tris grupes:

- 1) Pažintinis (gamtinis, geoturizmas, ornitologinis, poliarinis, savanorių, ekoturizmas, festivalių, švenčių bei kultūrinis turizmas)
- 2) Poilsinis ir pramoginis (agroturizmas, jūrinis, kruizinis, prekybinis, verslo turizmas)
- 3) Specialusis ir profesinis (slidinėjimo, jodinėjimo, baidarių, buriavimo, nardymo, speleologinis, aktyvusis – nuotykių turizmą)

Taip pat, gali būti skirstomas į šešias kategorijas, pagal transporto rūšį.

Skirstant pagal transporto rūšį įeina tokios kategorijos kaip: dviračių, automobilių, autobusų, geležinkelio, vandens, oro. Pagal organizavimo mastą: individualus, grupinis, masinis. Pagal turistų amžius: vaikų, jaunimo, suaugusių, pagyvenusiųjų asmenų. Pagal aktyvumą: aktyvus – sportinis, pasyvusis – sportinis. Pagal trukmę: trumpalaikis, vidutinis, ilgalaikis. Pagal sezoniskumą: nuolatinis - išstisus metus, vasaros, žiemos savaitgalio, švenčių.

Matyti, jog aktyvus – nuotykių turizmas išplaukia iš specialios turizmo formos, kuri yra išskirta pagal kelionės tikslą. Turizmo forma taip pat gali būti skirstoma pagal transporto rūšį su kuria keliauja asmuo. Šiuo atveju, aktyvus

turizmas pagal transporto rūšį gali būti priskiriamas aktyviam sportiniam tipui. Turizmo kelionių agentūroms ir kitiems asmenims, kurie teikia su turizmu susijusias paslaugas pateiktas turizmo formų klasifikavimas dažniausiai yra naudingas.

Aktyvus turizmas yra turizmo rūšis, kuri gali būti priskiriama fiziniam ir rekreaciniam turizmui. Fizinis ir rekreacinis turizmas pasižymi aktyviais turistais, kurie nori patirti nuotykius ir aktyviai praleisti laiką, siekdami tyrinėti įvairias pasaulio vietas, kurios yra pakankamai sunkiai prieinamos be specialios turizmo įrangos ir gali būti sudarytos iš sportinių komandų (Chang ir Heather, 2016). Aktyvus turizmas yra nuotykių ir ekstremalaus turizmo rūšis, nes nuotykių ir ekstremaliam turizmui yra priskiriami kalnų sportas, vandens sportas, golfo žaidimas, baidarių nuoma, kempingų nuoma, įvairios vykstančios išgyvenimo gamtoje stovyklos, fanų turizmas (Chang ir Heather, 2016). Aktyvus turizmas turi ir tam tikrą sąsają su poilsiniu turizmu, kadangi kai kurie turistai, mėgsta aktyviai ilsėtis, kurioje jie dirba, atlieka įvairius kaimo darbus, todėl yra motomas ryšys tarp aktyvaus ir poilsinio/kaimo turizmo. Kultūrinis turizmas siejamas su aktyviu turizmu, nes turistai keliaudami įvairiose kultūrinėse vietose, muziejuose, parodose. Dažniausiai aktyvus turizmas suplanuojamas iš anksto, norint kuo daugiau aplankyti per dieną, ypatingai jeigu turistai yra atvykę iš kitų šalių (Navarro ir kt., 2020).

Pastaraisiais metais dauguma turistų nutolsta nuo tradicinio saulės, jūros ir smėlio atostogų modelio ir ieško alternatyvios patirties. Žmonės šiais laikais vis labiau domisi aktyviu turizmu. Šioje srityje besispecializuojančių nuotykių paslaugas teikiančių turizmo kompanijų yra nemažai. Pažymėtina, kad aktyvus turizmas taip pat gali būti skirstomas į:

- lengvą aktyvų turizmą;
- sunkų aktyvų turizmą.

Taigi aktyvus turizmas yra glaudžiai susijęs su kitomis turizmo rūšimis. Aktyvus turizmas atsispindi kultūriniame ir kaimo turizme, nuotykių ir ekstremaliame turizme, kadangi kiekvienoje iš išvardintų turizmo veiklų yra tam tikra dalis aktyvios ir planuotos veiklos.

Aktyvaus turizmo sąvoka dažnai yra taikoma sportui, nuotykiams ir fizinei veiklai, tačiau yra ir aktyvaus turizmo apibrėžimų, kurie priskiriami atsakingo turizmo atmainai, ekologinio turizmo plėtrai arba vietiniam turizmui. Edenheim (2017), Afanasiev (2017) akcentuoja, kad aktyvaus turizmo koncepciją galima suvokti per sportą, aktyvų laisvalaikį ir aktyvųjį turizmą. Aktyvaus turizmo apibrėžimai yra labai skirtingi. Literatūros šaltiniuose sunku rasti konkrečiai apibūdinamą aktyvų turizmą. 2 lentelėje pateikiami skirtingų autorių aktyvaus turizmo sampratos.

**1 lentelė. Aktyvaus turizmo apibūdinimai (sudaryta autorės)**

Autorius	Apibrėžimas
<b>Adventure Travel Trade Association</b>	„Aktyvus turizmas yra turizmo veikla, apimanti fizinę veiklą, kultūrinius mainus ar veiklą gamtoje“.
<b>Mullerio ir Cleaverio</b>	„Aktyviam turizmui būdingas gebėjimas suteikti turistui santykinai aukštą jutiminės stimuliacijos lygį, kuris pasiekiamas įtraukiant fiziškai sudėtingus potyriminius komponentus į turistinę patirtį“.
<b>Kanados turizmo komisija</b>	„Laisvalaikio užsiėmimas lauke, kuris vyksta neįprastoje, egzotiškoje, atokioje ar laukinėje vietovėje, apima tam tikras netradicines transporto, siejamas su mažu arba dideliu aktyvumo lygiu“.
<b>Sung ir kt</b>	Aktyvus turizmas yra reiškinių ir ryšių, atsirandančių dėl nuotykių turistinės veiklos sąveikos su natūralia aplinka toli nuo įprastos dalyvio gyvenamosios vietos, suma, kurioje yra rizikos elementų, kurių rezultatui įtakos turi turisto dalyvavimas, aplinka ir organizatorius“
<b>UNWTO</b>	„Aktyvus turizmas gali būti vietinis arba tarptautinis, turi apimti nakvynę, tačiau trunka ne ilgiau kaip vienerius metus“.

Aktyvus turizmas yra ypatingas būdas praleisti atostogas. Tai nauja kelionių filosofija, kuri sujungia nuotykius, ekoturizmą ir kultūrinius pažintinių kelionių aspektus. Aktyvus turizmas yra mažo poveikio, ekologiškas, socialiai suderinamas ir kokybiškas. Aktyviam turizmui būdingi tokie tikslai (Afanasiev, 2017):

- dėmesio atitraukimas nuo kasdienės darbo rutinos atostogų metu. Aktyvus turizmas yra įdomus ir gali suteikti asmenims visą aktyvumo malonumą, kurio jie tik nori (atpalaiduojamas protas, kūnas įgauna naujos energijos mankštindamasis ir aktyviai dalyvaudamas pramogose) (Afanasiev, 2017).
- aktyvus turisto noras mokytis ir pažinti kitą kultūrą bei gyvenimo būdą, valgyti tipišką maistą, vertinti vietines tradicijas ir gerbti svetimas kultūras, įsitikinimus. Aktyvios atostogos turėtų aprėpti akiratį (Afanasiev, 2017).
- aktyvus turizmas ne tik suteikia privalumų lankytojams, bet skatina lankomo krašto plėtrą. Aktyvus turizmas yra mažo poveikio, ekologiškai ir socialiai tvarus. Aktyvus turizmas vertina gamtą, saugo biologinę įvairovę ir skatina kurti darbo vietas (Afanasiev, 2017).

Aktyvus turizmas pastaraisiais metais eksponentiškai išaugo visame pasaulyje. Turistai lanko anksčiau neatrastas vietas. Tai leidžia naujoms kelionėms skirtoms vietoms parduoti save kaip tikrai unikalias, patrauklias keliautojams, ieškantiems retų, neprilgstamų potyrių. Aktyvaus turizmo atostogos apima važinėjimą dviračiais, paukščių ar gyvūnų stebėjimą, žygius pėsčiomis, jodinėjimą, plaukimą plaustais, nardymą ir paviršinį nardymą. Laipiojimas ir žygiai yra priskiriami prie sunkesnių aktyvaus turizmo veiklų. Rantala ir kt. (2018) teigia, kad ši klasifikacija pasikeitė XXI amžiaus pradžioje. Plaukimas plaustais ir nardymas buvo priskirti sunkių nuotykių veiklai, tačiau prarado jaudinančią turinį, kadangi drąsesni keliautojai ieško rizikingesnių, neįprastesnių veiklų ir naujovių.

Užsienio šalių mokslininkai Afanasiev (2017) ir Janowski ir kt., (2021) išskiria tokią aktyvaus turizmo svarbą:

1. Užimtumo kūrimas. Aktyvus turizmas nukreipia darbo vietas į apgyvendinimo, transporto sektorių, kelionių agentūras ar kelionių organizatorius, netiesiogiai suteikia darbo vietų turizmo tiekėjams. Aktyvaus turizmo svarba kuriant darbo vietas ekonomikoje yra reikšminga.

2. Užsienio valiuta. Aktyvus turizmas pritraukia užsienio turistus, generuoja užsienio valiutą ir palaiko priimančiosios šalies ekonomiką. Turistai išleidžia daug pinigų nakvynei, transportui, apsipirkimui.

3. Ekonomikos plėtra. Aktyvaus turizmo veikla įvairiomis formomis tiesiogiai remia ekonomiką. Kuo daugiau turistų, tuo didesnis ekonomikos augimas.

4. Vietos bendruomenių rėmimas. Aktyvaus turizmo veikla tiesiogiai prisideda prie vietinės bendruomenių ekonomikos ir padidina vietos žmonių gyvenimo lygio, vietos bendruomenės infrastruktūros plėtros.

5. Gamtos išteklių išsaugojimas. Aktyvaus turizmo veikla – tai veikla, pagrįsta gamta. Aktyvaus turizmo pramonės lyderiai siekia, kad šis turizmo segmentas būtų kuo tvaresnis, kuris saugotų gamtos išteklius ir kultūrą.

6. Verslo galimybių kūrimas. Aktyvaus turizmo veikla sukuria naujas verslo galimybes. Keletas įmonių specializuojasi padėdami naujiems aktyvaus turizmo operatoriams parduoti savo produktus. Kiekviena nauja aktyvaus turizmo veikla sukuria naują verslo galimybę.

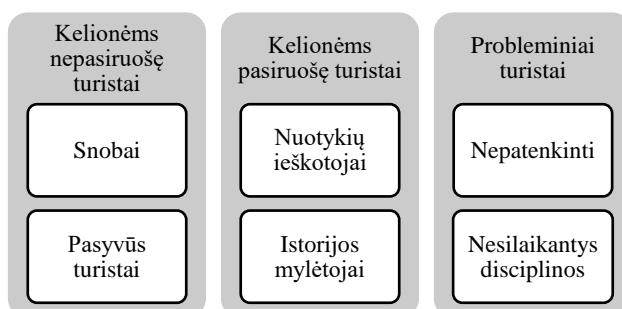
Apibendrinant galima teigti, jog aktyvus turizmas yra nauja kelionių filosofijos šaka, kuri yra kaip alternatyvus būdas praleisti atostogas. Aktyvus turizmas yra skirtas aktyviems žmonėms, ieškantiems įspūdžių ir įspūdžių. Tai yra aktyvus naujų vietų tyrinėjimas.

### Turistas ir aktyvus turistas

Žmonės yra laikomi turistais tik tada, kai apsistoja vietoje, esančioje už savo įprastos aplinkos. Tai reiškia, kad žmonės, vykstantys į vienos dienos išvykas, oficialiai nėra turistai, o statistikoje atsispindi tik tie žmonės, kurie apsistoja bent vieną naktį. Dienos keliautojas kitaip dar vadinamas ekskursantu. Dienos keliautojai išleidžia pinigus turizmo sektoriuje ir skatina ekonomiką.

Asmenys, kurie keliauja ir būna ne ilgiau kaip vienerius metus iš eilės laisvalaikio, verslo ir kitais tikslais, nesusijusiais su veikla, už kurią būtų atlyginama tam tikroje lankomoje vietoje, įvardijami turistais (Jungtinių Tautų pasaulio turizmo organizacija, 2021).

Su pagrindiniais turistų tipais ir jiems būdingais bruožais galima susipažinti 1 paveiksle, kuriame pateikta turistų tipologija.



2 pav. Turistų tipologija (sudaryta darbo autorės, remiantis Ghanem, 2017)

Larsen ir kt. (2019) remdamasi tradicine turisto vaidmens teorija teigia, kad žinomumas ir naujumas yra prioritetų tęstinumo priešingybės. Pagal šią teoriją, aktyvūs turistai dažniausiai yra naujovių arba tam tikros pažinties ieškotojai. Aktyvus turistas yra tas asmuo, kuriam yra būdingas eksperimentinis keliavimo būdas, išryškinantis jo naujovių ieškojimą santykinai keistoje aplinkoje. Pažymėtina, kad nuo visų kitų turistų tipų labiausiai nepriklausomas yra aktyvus turistas, o mažiausiai naujovių ieškantis turistas nėra aktyvus turistas (Larsen ir kt., 2019).

Liu ir kt. (2019) manė, kad pojūčių ieškojimas yra aktyvaus turisto asmenybės bruožas, turintis įtakos turistų vaidmenims. Autoriai tvirtino, kad pojūčių ieškotojai būtų labiau linkę tapti nepriklausomais ir aktyviais turistais. Turisto vaidmens požiūriu žmonės iš prigimties vienas nuo kito sistemingai skiriasi. Taigi galima segmentuoti turistus pagal jų tipus. Aktyvūs turistai yra linkę būti naujovių (sensacijų) arba pažinties ieškotojais vertinant iš turisto vaidmens perspektyvos.

Aktyvūs turistai dažniausiai keliauja, kad patirtų įvairių sportiškų pramogų, kurias jie labiausiai myli ir kuriose aktyvūs turistai daugiausiai atsipalaiduoja. Aktyvūs turistai renkasi aktyvaus turizmo paslaugas, nes namų patalpos ar namų aplinka nesuteikia jiems galimybės papramogauti ir įspūdžių (Larsen ir kt., 2019). Dauguma aktyviųjų turistų yra panašūs į paprastus poilsiautojus, nes poilsiautojai ir aktyvūs turistai dažniausiai vengia vietinės kultūros, t. y., dažniausiai laiką jie leidžia tose vietose, kur galima užsiimti aktyvia veikla. Aktyvūs turistai keliauja į kitas šalis tam, kad, pavyzdžiui, paslidinėtų Prancūzijoje, Čekijoje. Aktyvūs turistai užsiimdami aktyvia veikla pailsi geriau nei tie asmenys, kurie dažniausiai nieko neveikia ir sėdi namie.

## Aktyvaus turizmo paslaugų situacija Kauno mieste ir rajone

Kaunas įkūnija tikrąją šalies tautinio charakterio dvasią. Tai miestas, kuris įsikūręs dviejų didžiausių Lietuvos upių santakoje ir svarbiausių Lietuvos kelių sankryžoje. Dėl savo geografinės padėties Kaunas yra svarbiausias susisiekimo centras Lietuvoje dabartiniu metu.

Aktyvaus turizmo paslaugos yra priskiriamos specialiai turizmo formai į kurią įeina: slidinėjimo, jodinėjimo, plaukiojimo paslaugos. Taip pat aktyvaus turizmo paslaugos Kaune ir Kauno rajone yra skirstomos pagal sezoniškumą, kuriomis galima naudotis visais metų laikais, o kuriomis tik vasaros sezonu.

Kaune ir Kauno rajone aktyvaus turizmo paslaugų gana daug. Populiariausios pramogos: baidarės, banglentės, irklentės, baseinai. Į Kauno miestą atvykstantys turistai turi galimybę įdomiai ir aktyviai leisti laisvalaikį. Turistams siūlomos tokios aktyvaus poilsio paslaugos kaip jodinėjimas žirgais, skraidymas oro balionu, yra galimybė sportuoti ir žaisti aktyvius lauko žaidimus Kaune. Kauno (Marvelės) žirgynas teikia jodinėjimo žirgais paslaugas. Užsisakius skraidymą oro balionu, pramoginį akrobatinį ar apžvalginį skrydį lėktuvu, parasparniu, sklandytuvu galima susipažinti su Kauno miesto kraštovaizdžiu, istoriniais, kultūriniais paminklais. Kauno oreivių klubas „Antis“, Nemunaičių oreivių klubas organizuoja skrydžius oro balionu (Visit Kaunas, 2022).

Pramoginiai akrobatiniai ar apžvalginiai skrydžiai organizuojami iš S. Dariaus ir S. Girėno aerodromo.

Ažuolyno“ sporto klubas, Kauno teniso klubas ir Kauno sporto kompleksas „Žalgiris“ siūlo teniso kortus mėgstantiems aktyviai leisti laisvalaikį atviraime lauke. Šių sporto klubų kortuose žaisti tenisą galima vasaros sezono metu. Žiemą galima žaisti tenisą „Noto“ klubo kortuose, nes jis yra uždaroje patalpose (Kauno rajono strateginis plėtros planas, 2021).

Kaune vandens pramogos vystomos Kauno mariose, Nemuno upėje ir Lampėdžių ežere. Aktyviausiai yra išnaudojamos Kauno marios, kadangi jos yra vienas tinkamiausių vandens telkinių tinkamų buriuoti bei plaukioti motorinėmis valtimis. „Kauno Žalgirio jachtklubas“ yra įsikūręs prie Kauno marių. Klubas teikia maitinimo ir viešbučio paslaugas, jachtų bei laivų nuomos, pramoginių pasiplaukiojimų paslaugas. Vienintelį Lietuvoje senovinį burlaivį Kauno mariose galima išsinuomoti. Nuomotis galima ir vandens motociklus, irklalentes vandens slides, baidares, irklines valtis, plaustus. Lampėdžių ežere aktyviai vystomos vandens pramogos. Ilgiausia trasa Europoje priklauso vandenlenčių parkui „Wake up Kaunas“ (Kauno rajono strateginis plėtros planas, 2021).

Viena populiariausių aktyvaus turizmo praleidimo formų Kaune ir Kauno rajone yra važinėjimas dviračiais. Važinėti dviračiu yra sveika, nes važiuodamas dviratininkas aktyviai treniruoja. Dviračiai nedaro jokios žalos aplinkai, nes tai ekonomiškiausia susisiekimo priemonė. Kauno mieste bendras dviračių takų ilgis – 65 km. Tinklapyje [www.myljukauna.lt](http://www.myljukauna.lt) pristatomi 23 dviračių maršrutai mieste ir Kauno rajone. Kauno miestas turi dviračių takus su vaizdingomis teritorijomis. Pagrindinės dviračių trasos Kaune yra tokios (Kauno rajono strateginis plėtros planas, 2021):

1. Panemunės šilo dviračių takas
2. Lampėdžių–Vilijampolės dviračių takas
3. Senamiesčio–Laivės alėjos dviračių takas
4. Panemunės–Senamiesčio dviračio takas
5. Kleboniško šilo dviračių takas
6. Jonavos gatvės dviračių takas
7. Baltų prospekto įkalnės dviračių takas
8. Miško parkų dviračio jungtis (Draugystės, Kalniečių, Kleboniško)
9. Tvirtovės alėjos, J. Basanavičiaus, Radvilėnų plento ir Aušros g. dviračių takas.

Nemuno žiedas vienintelė Lietuvoje speciali automobilių bei motociklų plento žiedinių lenktynių trasa. Žiedo ilgis – 3350 metrų. Žiede vyksta Lietuvos ir Baltijos šalių plento žiedinių lenktynių čempionatai, kurias organizuoja Lietuvos automobilių sporto federacija ir Nacionalinė motociklų sporto federacija. Dalis varžybų dalyvių, pasibaigus varžyboms apsistoja Kaune. Nepaisant to, kad trasa išsidėsčiusi Kauno rajone, Kačerginėje, tačiau ji nėra pernelyg nutolusi nuo Kauno miesto. (Kauno rajono strateginis plėtros planas, 2021).

Išanalizavus aktyvaus turizmo paslaugų situacijos analizę galima sakyti, kad daugiausia aktyviomis paslaugomis naudojasi vietos gyventojai, kurie mėgsta aktyvų laisvalaikį

Apžvelgus Kauno aktyvaus turizmo paslaugų veiklą, galima pastebėti, kad vandens turizmas ir oro paslaugos vystosi gana aktyviai (šios rekreacinės veiklos pakankamai išsamiai aprašytos Kauno turizmo svetainėje). Todėl pristatant Kauno miestą šioms pramogų zonoms reikėtų skirti daugiau dėmesio. Pažymėtina, kad dviračių turizmo plėtra yra gana pasyvi, ypač turint omenyje, kad Kaunas turi puikių gamtos išteklių, galinčių padidinti dviračių turizmo konkurencingumą.

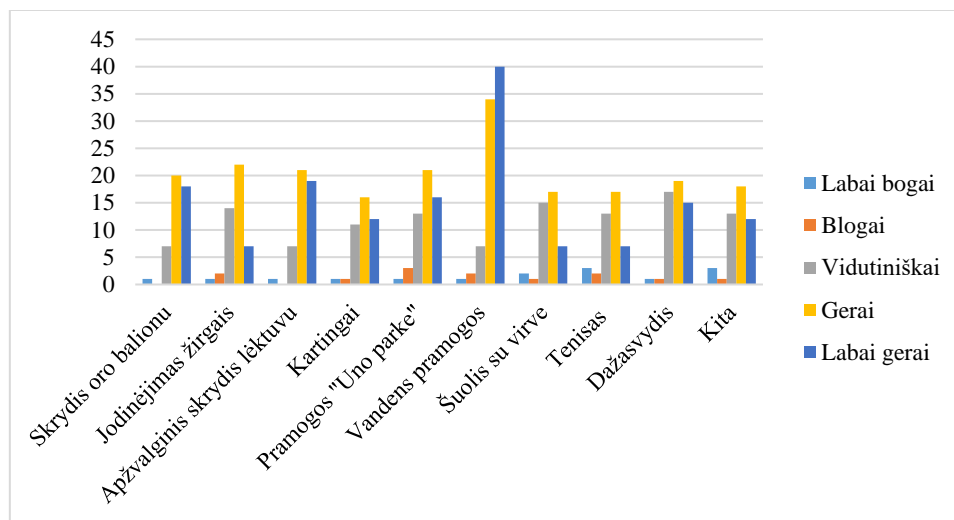
## Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įvertinti Kauno miesto ir rajono aktyvaus turizmo paslaugų situaciją bei plėtros galimybes, buvo atliktas kiekybinis tyrimas (sudaryta anketa raštu), kurio metu buvo išanalizuotos esamos aktyvaus turizmo paslaugos Kauno mieste ir rajone. Tyrime dalyvavo 120 respondentų. Anketą internete galėjo užpildyti asmenys, kurie bent kartą buvo Kauno mieste ar rajone turistiniais tikslais.

Siekiant išanalizuoti kaip vertinamos aktyvaus turizmo paslaugos Kauno mieste ir rajone nuo 1 iki 5 balų, buvo apklausti respondentai (žr. 3 pav.). Pagal gautus rezultatus nustatyta, kad vandens pramogos vertinamos aukščiausiu balu. Žemiausiu balu buvo įvertintos tenisų aikštelių teikiamos paslaugos. Populiariausios aktyvaus turizmo teikiamos

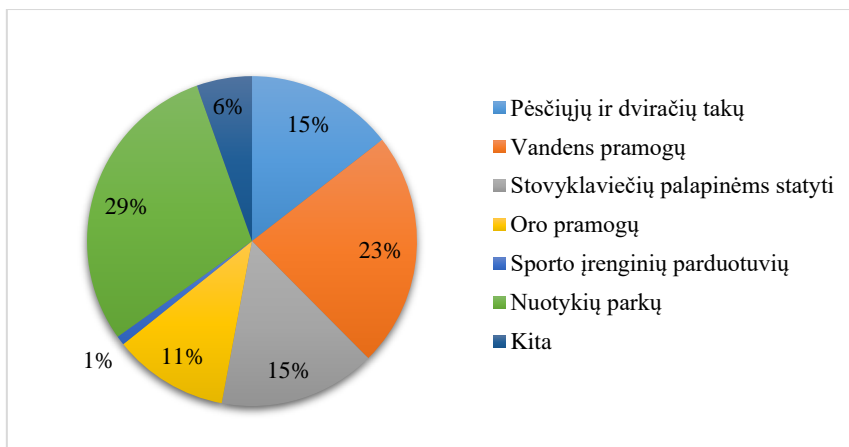


paslaugos yra vandens pramogos (baidarės, „wake up“ parkas, vandenlenčių parkas ir kt.), oro paslaugos (skrydis oro balionu, apžvalginis skrydis parasparniu, šuolis parašiu), jodinėjimas žirgais, dažasvydis bei dviračių teikiamos paslaugos.



3 pav. Aktyvaus turizmo paslaugų vertinimas Kauno mieste ir rajone

Siekiant įvertinti aktyvaus turizmo paslaugų plėtros galimybes, buvo teirautasi kokių aktyvių turizmo paslaugų turistams trūksta Kauno mieste ir rajone (žr. 4 pav.). Daugelis respondentų įvardijo, jog labiausiai trūksta nuotykių parkų ir vandens pramogų. Be to, respondentams buvo leista pasiūlyti savo variantus apie jų manymu trūkstamas aktyvaus turizmo paslaugas jas įvardijant. Susisteminus anketos duomenis, nustatyta, kad apklausti respondentai norėtų tokių aktyvaus turizmo paslaugų kaip slidinėjimas, vandens parkai, vandens motociklai, laipiojimas, auto sportas ir netradiciniai labirintai.



4 pav. Aktyvaus turizmo paslaugų trūkumas Kauno mieste ir rajone

Atlikus tyrimą nustatyta kuriomis turizmo paslaugomis respondentai naudojami Kauno mieste ir rajone daugiausiai, įvertintos teikiamos aktyvaus turizmo paslaugos Kauno mieste ir rajone, atskleistos aktyvaus turizmo paslaugų Kauno mieste ir rajone plėtros galimybės. Populiariausios aktyvaus turizmo teikiamos paslaugos yra vandens pramogos (baidarės, „wake up“ parkas, vandenlenčių parkas ir kt.), oro paslaugos (skrydis oro balionu, apžvalginis skrydis parasparniu, šuolis parašiu), jodinėjimas žirgais, dažasvydis bei dviračių teikiamos paslaugos. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondantai pageidautų tokių aktyvaus turizmo paslaugų kaip vandens parkas, slidinėjimo trasos, batutų parkas, labirintų parkas, aktyvių turizmo paslaugų patalpose, kad šiomis paslaugomis būtų galima naudotis visais metų laikais.

### Išvados

1. Išanalizavus aktyvaus turizmo sampratą, galima teigti, kad aktyvus turizmas – tai laikina kelionė ir viešnagė, kuri yra pagrindinė motyvacija laisvalaikiui už gyvenamosios vietos ribų. Dėl poreikio dalyvauti sportinėje veikloje, noro lankytis ir stebėti įvairius sporto renginius ar bet kokių aktyvų ar pasyvų dalyvavimą sportinėje veikloje asmeniniu lygmeniu, turizmo bendrovės turistams gali parengti platų sportinės ir rekreacinės veiklos spektrą, siūlo įvairių nuotykių funkcijų aktyvių kelionių entuziastams, pvz., plaukimą plaustais, baidares, nardymą, sklandymą parasparniu, nardymą, dviračius laukinėje gamtoje, žaidimus, oro keliones ir kitas įprastas bei neįprastas sporto šakas. Aktyvus turizmas, skirtas aktyviems žmonėms, ieškantiems išpūdžių. Tai aktyvus naujų vietų tyrinėjimas.

2. Atlikus Kauno ir Kauno rajono aktyvaus turizmo paslaugų situacijos analizę nustatyta esama aktyvaus turizmo paslaugų pasiūla Kauno mieste ir rajone. Populiariausios aktyvaus turizmo teikiamos paslaugos yra vandens pramogos (baidarės, „wake up“ parkas, vandenlenčių parkas ir kt.), oro paslaugos (skrydis oro balionu, apžvalginis skrydis parasparniu, šuolis parašiutu), jodinėjimas žirgais, dažasvydis bei dviračių teikiamos paslaugos.

3. Atlikus Kauno miesto ir rajono aktyvaus turizmo turistams plėtros galimybių tyrimą buvo nustatyta kokiomis paslaugomis turistai dažniausiai naudojami bei kaip vertinama teikiamų aktyvių turizmo paslaugų kokybė. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentams be esamų paslaugų, kuriomis jau yra pasinaudoję, trūktų tokių paslaugų kaip vandens parkas, slidinėjimo trasos, batutų parkas, labirintų parkas, aktyvių turizmo paslaugų patalpose, kad jomis būtų galima naudotis visais metų laikais.

### Literatūra

1. Afanasiev, O. (2017). Active tourism as a modern trend of tourism industry. *Service and tourism current challenges*, 11(3), 5-6.
2. Baležentis A., Žuromskaitė B. (2012). *Turizmo vadyba*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16850/9789955194682.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Camilleri, M. A. (2017). *The Tourism Industry: An Overview*. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (Chapter 1, pp. 3-27). Cham, Switzerland: Springer Nature.
4. Chang, S., Gibson, H. (2016). Comparing the Active and on-Active Leisure-Tourism Connection: Leisure Involvement, Leisure Habit, Tourism Motivation, and Tourism Behavior. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*, 13, 1-13.
5. Edelheim, J. R. (2017). Active tourism – definitions, uses, challenges and opportunities for researchers and operators. In M. Gorenak & A. Trdina (eds.), *Tourism and development 2017: active & sports tourism: feel the freedom of the water*. Maribor: University of Maribor Press.
6. Ghanem, J. (2017). *Conceptualizing “the Tourist”: A critical review of UNWTO definition*. [https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/14825/GhanemJoey\\_Treball.pdf](https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/14825/GhanemJoey_Treball.pdf)
7. Higgins-Desbiolles, F. (2020). The “war over tourism”: challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 551-569.
8. Janowski, I., Gardiner, S., & Kwek, A. (2021). Dimensions of adventure tourism. *Tourism management perspectives*, 37(9), 776.
9. Larsen, S., Wolf, K., Doran, R., Ogaard, T. (2019). What Makes Tourist Experiences Interesting. *Frontiers in psychology*, 7, p. 1-11.
10. Liu, X., Mehraliyev, F., Liu, C. (2019). The roles of social media in tourists’ choices of travel components. *Tourist studies*, 20(1), 27-48.
11. Navarro, F. M., Mateos, M. R., Genoveva, M., & Torre, V. (2020). Outdoor sports and active tourism company management in Cordoba (southern Spain): An empirical study on the perception and behavior of supply. *Plos One*, 15(12), 1-11.
12. Perkumienė, D. (2019). Individualios kelionės - solo kelionės. *Mokslas ir praktika : aktualijos ir perspektyvos*, 65.
13. Rantala, O., Haliikainen, V., Ilola, H., & Tuulentie, S. (2018). The softening of adventure tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18, 343-361.
14. Šereikaitė, G. (2020). *Kultūrinis turizmas renginių vadyboje: festivalio „kultūros naktis“ atvejis*. Magistro darbas. Vilnius Vilniaus Dailės Akademija.
15. Visit Kaunas (2022). Laisvalaikio pramogos. <https://visit.kaunas.lt/lt/aplankykite/laisvalaikis/>.

### OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF ACTIVE TOURISM SERVICES FOR TOURISTS IN KAUNAS CITY AND DISTRICT

The popularity of active tourism is growing very strongly due to the different types of tourism. For tourists who want to experience new sensations, active tourism is a good alternative. Active tourism is a variety of activities that can be done in nature - water, air, land, snow or ice. This type of tourism diversifies the peculiarities of tourist travel. Travelers have an active and participatory role to play in a deep and engaging travel and sightseeing experience. The aim of this article is to analyze the development opportunities of active tourism services for tourists in Kaunas city and district. The article analyzes the concepts of tourism and active tourism, identifies the features of active tourism. The classification of tourism services is examined. In order to find out the possibilities of active tourism services development in Kaunas city and district, the analysis of the situation of active tourism services in Kaunas city and district was performed.

Keywords: tourism, active tourism, active tourist.

# SVEIKATINGUMO PASLAUGŲ PLĖTROS GALIMYBĖS LIETUVOS KURORTUOSE PO COVID-19 PANDEMIJOS

*Toma Novikaitė (stud.), Toma Šalčiuvienė (stud.), vadovė Jūratė Dabravalskytė-Radzevičė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Sveikatingumas ir požiūris į jį sparčiai keičiasi, todėl kilusi COVID-19 pandemija paskatino žmones labiau rūpintis savo sveikata. Numatoma, jog pasibaigus pandemijai, padidės sveikatingumo SPA paslaugų paklausa, todėl tikslinga peržiūrėti esamas procedūras bei jas atnaujinti, siekiant kuo labiau patenkinti vartotojų poreikius. Atlikus sveikatingumo SPA paslaugų teorinę analizę galima teigti, jog sveikatingumas yra laisvalaikio leidimo forma, kurios tikslas palaikyti sveikatą ir gerą savijautą. Kurortų analizė atskleidė, jog Druskininkai, Birštonas ir Palanga turi išplėtotą infrastruktūrą, tačiau Neringoje sveikatingumo paslaugų trūksta. Atliekant tyrimą paaiškėjo, jog sveikatingumo paslaugų rinkoje yra užtektinai, tačiau klientai dažniausiai renkasi vandens procedūras. Stipriai keičiasi požiūris į sveikatą ir vienkartinį procedūrų neužtenka. Remiantis situacijos analize ir atliktu kokybiniu tyrimu, pateikti pasiūlymai visiems kurortams, Birštonui ir Druskininkams bei Neringai ir Palangai.

Raktiniai žodžiai: sveikatingumo paslaugos, kurortai, COVID-19

## Įvadas

Sveikatingumas yra procesas, kurį plėtoja pats žmogus, naudodamas sveikatingumo paslaugas ir siekdamas geresnės savijautos bei atsipalaidavimo. Sveikatingumo paslaugos naudojamos jau seniai, tačiau dabar sveikatingumo paslaugų infrastruktūra yra labiau išplėtotą, o paslaugos gali būti taikomos tiek suaugusiems, tiek vaikams bei pritaikytos pagal poreikį. COVID-19 pandemija paveikė kiekvieno individo kasdienį gyvenimą. Įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad tiek fizinė, tiek mentalinė žmonių sveikata pablogėjo, atsirado vienišumas, nerimas, pyktis, depresija, miego sutrikimai ir kt. problemos (Li ir kt., 2020, Wang ir kt. 2020). COVID-19 pandemija apribojo žmonių mobilumą ir įvairių sveikatingumo paslaugų teikimą, o dėl šios priežasties tapo sunku palaikyti aktyvų ir sveiką gyvenimo būdą.

Remiantis sveikatingumo srityje dirbančių specialistų nuomone, numatoma, jog pasibaigus pandemijai į sveikatingumo ir SPA centrus atvyks vis jaunesnio amžiaus žmonės, kurie stengsis kiek įmanoma labiau užkirsti kelią įvairioms ligoms. Vis daugiau žmonių ima suprasti, jog sveikata rūpintis reikia ne tik sunegalavus, tačiau galima atlikti tam tikras sveikatingumo procedūras (praktikas) – siekiant ligų prevencijos. Specialistai nurodo, kad po pandemijos turėtų išryškėti sveikatingumo paslaugų, skirtų mentalinei sveikatai gerinti, poreikis, dėl pandemijos metu patirto streso ir atskirties. Sveikatos gerinimas kurortuose teikia pridėtinę vertę sveikatingumo paslaugoms, kadangi kurortuose išgaunami gamtiniai išteklių taikomi atliekant įvairias procedūras, taip pat kurortų gamtinė aplinka (oras, pušynai ir kt.) sukuria išskirtines sąlygas sveikatingumui palaikyti. Siekiant kuo didesnio vartotojų pasitenkinimo, esamos paslaugos galėtų būti adaptuotos prie COVID-19 situacijos ir jos sukeltų padarinių sveikatai. Taigi galima teigti, kad pandemija stipriai pakeitė vartotojų požiūrį į sveikatą, todėl pasibaigus pandemijai tikėtina išaugs sveikatingumo SPA paslaugų paklausa.

**Darbo problema.** Kokios yra sveikatingumo SPA paslaugų plėtros galimybės kurortuose, siekiant pritraukti vartotojus po COVID-19 pandemijos?

**Darbo tikslas** – išanalizavus esamą sveikatingumo paslaugų Lietuvos kurortuose situaciją, pateikti rekomendacijas sveikatingumo paslaugoms po COVID-19 pandemijos.

### Darbo uždaviniai:

1. Pateikti sveikatingumo SPA paslaugų plėtros kurortuose po COVID-19 pandemijos teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti sveikatingumo paslaugų situaciją Lietuvos kurortuose;
3. Įvertinti Lietuvos kurortuose teikiamas sveikatingumo paslaugas sveikatingumo specialistų požiūriu;
4. Pateikti pasiūlymus sveikatingumo paslaugų plėtrai Lietuvos kurortuose.

**Darbo objektas** – Lietuvos kurortuose teikiamų sveikatingumo SPA paslaugų plėtojimas.

**Darbo metodai:** literatūros, mokslinių straipsnių ir literatūros analizė, Lietuvos kurortuose teikiamų sveikatingumo paslaugų situacijos analizė, ekspertų interviu.

## Sveikatingumo paslaugos samprata

Sveikatingumas tai optimali sveikata ir gyvybingumas, apimantis fizinę, emocinę, intelektualinę, dvasinę, tarpasmeninę, socialinę ir aplinkos gerovę (Western Connecticut State University, 2020). Kaip galima matyti iš 1 lentelės, įvairūs mokslininkai sveikatingumą asocijuoja su teigiamomis savybėmis: žmogaus gerovė, minčių išlaisvinimas, dvasios puoselėjimas, sveikata bei kokybiškas gyvenimas.

**1 lentelė. Sveikatingumo apibrėžimai pagal skirtingus autorius ir organizacijas** (parengta autorių, remiantis Reinagel, 2020; Cohen, Strohecker, 2010)

Autorius (-iai)	Metai	Apibrėžimas
Myers, Sweeney, Witmer	2000	Sveikatingumas tai gyvenimo būdas, orientuotas į sveikatą ir gerovę, kuriose kūnas, protas ir dvasia susijungia į žmogiškąją vertybę, o šią būseną gali pasiekti kiekvienas individas.
Cohen, Strohecker	2010	Sveikatingumas tai žmogaus kūno, proto, dvasios pusiausvyra ir žmogaus sveikata iš holistinės perspektyvos.
University of Maryland	2017	Sveikatingumas yra sąmoningas ir įtraukiantis, savarankiškas ir besivystantis, pozityvus ir teigiamas. Sveikatingumas maitina Jūsų kūną, išlaisvina mintis ir puoselėja dvasią.
University of Colorado School of Medicine (Behavioral Health and Wellness Program)	2019	Sveikatingumas tai daugialypis požiūris į gyvenimą, kuris skatina gerą gyvenimą visose gyvenimo srityse. Sveikatingumas yra unikalus kiekvienam asmeniui ir apima dinamišką procesą, kuris keičiasi su kiekviena nauja patirtimi.
Western Connecticut State University	2020	Sveikatingumas tai optimali sveikata ir gyvybingumas, apimantis fizinę, emocinę, intelektualinę, dvasinę, tarpasmeninę, socialinę ir aplinkos gerovę.
Reinagel	2020	Sveikatingumas – psichinės, dvasinės, ir fizinės sveikatos derinys, kuris padeda prasmingam gyvenimui.

Siekiant geresnės sveikatos ir savijautos yra ne viena įstaiga, siūlanti paslaugas, kurios gali padėti pasijausti geriau, tačiau svarbu paminėti, jog sveikatinimo SPA ir sveikatingumo SPA yra skirtingi dalykai, todėl jokių būdu jų negalima laikyti tapačiomis sąvokomis. Sveikatinimo SPA, dar vadinama medicininio SPA, yra susijusi su medicina ir gydymu, todėl paslaugas gali atlikti tik medicininį išsilavinimą turintys specialistai, gydytojai ir šios paslaugos nukreiptos į susirgimo prevenciją, gydymą ir ligų profilaktiką (Skučas, 2019). Sveikatingumas siejamas su sveiku žmogumi, kuris neturi ligų, tačiau nori pagerinti savo savijautą, relaksuoti ir pasilepinti, o šiam tikslui skirtas procedūras atlieka kvalifikuoti specialistai specialiai tam įrengtose patalpose (Gorinienė, Šilanskienė, Skučas, 2019).

Pasak Vainienės (2005), paslauga yra ekonominė gėrybė, kuri tenkina vartotojo poreikius, tačiau materialiai neapibrėžiama ir negali būti išsaugota, todėl suvartojama iškart ją gaunant, tai gali būti konsultacija, gydymas, aptarnavimas ir kita. Kaip ir buvo minėta, sveikatingumo SPA paslaugas gali atlikti kvalifikuoti specialistai, o procedūrų tikslas yra pasiekti harmoniją, pasitenkinimą ir pasilepinti ar pasigražinti. Pačių paslaugų spektras yra labai didelis, tai gali būti masažai, vandens procedūros, kūno procedūros (drėkinimas, maitinimas, kt.), veido procedūros, kineziterapija, aromaterapija, meno terapija, fizioterapija, inhaliacijos, įvairios vandens procedūros, gydomojo purvo vonios, depiliacija, kūno įvyniojimai, plūduriavimo terapija ir t. t. Dažniausiai šioms paslaugoms naudojamas vanduo, purvas, judesys, kvapai, vaistažolės, arbata ir pan., o kūno procedūroms gali būti naudojami medus, gintaras ir t. t. Taip pat vis daugiau žmonių susidomi druskų ir gintaro kambariais ir kitomis naujovėmis, kurios traukia lankytojus dėl natūralumo ir teikiamos naudos sveikatai. Prie šios sampratos priskiriamos ne tik procedūros, kurios atliekamos specialistų ar dažniausiai naudojami iš gamtos išgaunami produktai, bet gali būti ir vandens parkai, joga, vaikščiojimas, važinėjimas dviračiu, slidinėjimas ir kitos paslaugos, kurios padeda atsipalaiduoti (Gorinienė ir kt., 2019). Iš dalies galima teigti, kad dauguma dažnai užsiima sveikatingumu ir savo sveikatos gerinimu, nes aktyvus laiko leidimas veikia sveikatą teigiamai. Teikiamos sveikatingumo paslaugos dažnai atliekamos naudojant įvairius gamtinius išteklius – vandenį, purvą, klimatą ir pan., o nemaža dalis tų išteklių randami kurortuose.

Apibendrinant, sveikatingumas yra laisvalaikio leidimo forma, nukreipta gerinti fizinę ir emocinę žmogaus būseną, siekiant atsipalaiduoti ir palaikyti gerą sveikatą, o sveikatingumo paslaugų spektras yra labai platus, o paslaugos yra teikiamos kvalifikuotų specialistų, dažnai naudojant įvairius gamtinius išteklius.

### Sveikatingumo SPA paslaugų specifika kurortuose

Kurortai visuomet pasižymi dideliais turistų ir svečių srautais, kurie atvyksta pailsėti ir pasinaudoti juose esančiais gamtos privalumais. Pasak Langvinienės ir Sekliuckienės (2009), kurortai vilioja žmones dėl savo prigimties, gamtos išteklių, SPA procedūrų, mineralinio šaltinio vandens, purvo, pramogų centrų ir kitų privalumų. Kurortai yra pagrindinė vietovė pritraukianti sveikatos turizmo vartotojus.

Pagrindiniai kurortų bruožai yra mineraliniai vandenys, gydomosios durpės, sveikatai palankus mikroklimatas, rekreaciniai želdiniai ir vandens telkiniai, tačiau šie aspektai turi būti tikrinami ir turėti gydomųjų savybių bei atitikti reikalavimus, kurie nustatyti kurortų įstatyme. Kurortai taip pat gali būti klasifikuojami pagal gamtinius gydomuosius veiksnius, geografinę padėtį ir klimato sąlygas (Kriščiūnas, 2005, Gorinienė, 2019). Išskiriami purvo, klimatiniai, balneologiniai ir mišrūs kurortai.

Lietuvoje yra keturi kurortai – Druskininkai, Birštonas, Neringa ir Palanga. Jie išsiskiria penkiais pagrindiniais ištekliais iš gamtos: mineraliniai vandenys, gydomosios durpės arba purvas, mikroklimatas, rekreaciniai želdiniai ir vandens telkiniai (Kurortų asociacija, 2022). Kiekvienas kurortas pasižymi savais, unikaliais ištekliais, kurie turi nemažai teigiamų, žmogaus organizmui ir savijautai padedančių savybių (žr. 2 lentelę).

**Druskininkai** – pirmasis, seniausias kurortas Lietuvoje, oficialiai pripažintas 1837 metais Rusijos imperatoriaus Nikolajaus I. Tuo metu pastatyta pirmoji gydymo, tyrimais pripažinta mineralinių druskų galia. Tai labiausiai iš visų kurortų apsuptas šimtamečiais pušynais ir miškais. Atvykę svečiai gali pasimėgauti ne tik teikiamomis procedūromis, tačiau gerinti sveikatą švairiu oru (klimatorerapija) ir pasivaikščiojimais po parkais. Keliautojai lepinami ne tik pušynais,

bet ir parkuose įrengtais gėlynais, pavėsinėmis, kurios įkurtos atsikvėpti ir pasimėgauti saulės voniomis. Druskininkai taip pat siūlo pasivaikinti natūraliu mineraliniu vandeniu, kuris gerina imunitetą ir nuotaiką, o taip pat naudojamas ir procedūroms sveikatingumo įmonėse. Plačiai naudojamas ir purvas, kuris stiprina imunitetą, mažina alergijas ir teigiamai veikia emocinę būklę (Druskininkų turizmo ir verslo informacijos centras, 2021).

**Birštonas** – antrasis Lietuvos kurortas, pripažintas 1846 metais. Jis garsėja kaip seniausias balneologinis kurortas. Jau nuo seno mineralinis vanduo plačiai naudojamas ne tik procedūroms, bet ir vidiniam naudojimui – gėrimui. Taip pat turistai žavisi Nemuno kilpomis ir esančiais miškais bei pušynais, kuriuose galima kvėpuoti švarių oru. Taip pat naudojamas ir purvas procedūroms (peloidoterapija), kurios stiprina imuninę sistemą, mažina alergijas ir randus. Purvas gali būti maišomas su mineraliniu vandeniu, kad išgauti dar geresnį ir sveikatai naudingą rezultatą (Birštono savivaldybė, 2021).

**Palanga** tiek tarp lietuvių, tiek tarp užsienio svečių žinoma kaip pajūrio miestas. Palanga dar žinoma kaip klimatinis kurortas. Klimatas teigiamai veikia imuninę sistemą, kvėpuojant švarių oru stiprinama nervų sistema. Maudymasis jūroje ir visa pajūrio atmosfera gerina odos būklę ir termoreguliaciją, suaktyvina kraujo cirkuliaciją. Palanga taip pat asocijuojama su gintaru, kuris turi ir gydomųjų savybių: neutralizuoja toksinus, apsaugo nuo dehidratacijos, apsaugo organizmą nuo ligų (Palangos turizmo informacijos centras, 2022).

**Neringa** kaip ir Palanga, labiausiai žinoma dėl jūros, kopų ir klimato. Čia dominuoja pušynai, tačiau nemažą dalį sudaro ir kopos. Kurortas gali pasigirti švarių oru, jūra ir smėliu. Visa tai pagerina ne tik mūsų fizinę sveikatą, bet tuo pačiu ir mentalinę būseną – veikia atpalaiduojančiai, raminančiai (Nidos kultūros ir turizmo informacijos..., 2022).

**2 lentelė. Kurortų išteklių ir jų savybės (parengta autorių, remiantis Kurortų asociacija, 2022)**

Gamtos išteklių	Savybės	Kurortas
Mineraliniai vandenys	Išgautas negali būti apdorojamas, maišomas, skiedžiamas. Skirstomas į didelės, vidutinės ir mažos mineralizacijos vandenį. Gerti ne didesnės nei vidutinės mineralizacijos. Toks vanduo naudingas virškinimo, širdies ir kraujagyslių sistemoms, dantims, kaulams.	Galima išgauti Birštone ir Druskininkuose
Gydamosios durpės arba durpinis purvas	Turi biologiškai aktyvių medžiagų ir mikroorganizmų, kurie gydo įvairias ligas. Purvas padeda kraujui priplūsti į gydomąją vietą ir audinius. Gydamosios durpės gerina kraujotaką, minkština randus, malšina skausmą ir skatina uždegiminių procesų gijimą, stiprina imunitetą. Dažnai naudojamos purvo aplikacijos konkrečiai kūno vietai arba purvo vonios.	Druskininkuose ir Birštone naudojamas, išgaunamas Likėnuose.
Mikroklimatas	Kvėpuojant švarių oru galima išgauti terapinį poveikį. Būtent nauda organizmui - imuniteto stiprinimas, medžiagų apykaitos skatinimas, gerinama organų veikla ir nervų sistemos atstatymas – pasiekama būnant, miegant lauke, užsiimant mankštomis ar kita veikla gryname ore.	Visi Lietuvos kurortai
Rekreaciniai želdiniai	Įrengti parkai, kuriuose lengva kvėpuoti dėl išskiriamų lakiųjų medžiagų – fitoncidų. Labiausiai rekomenduojama kvėpuoti pušynuose tiems, kurie turi plaučių ligų, tačiau labai didelę naudą yra ir žmogaus psichikai: išsklaido liūdesį, pagerina nuotaiką, atpalaiduoja. Pušynai turi poveikį ne tik vaikstant ir kvėpuojant, tačiau sveika ir jų spygliai. Spyglių arbata stiprina imunitetą, padeda sergant peršalimo ligomis.	Visi Lietuvos kurortai. Druskininkuose ir Birštone ypatingai dominuoja pušynai.
Vandens telkiniai	Vanduo skatina ląstelių atsinaujinimą, stiprina nagus, lėtina senėjimo procesus, prisotina odą mineralais. Taip pat maudymasis veikia ir organizmą: suaktyvina širdies veiklą ir greitina medžiagų apykaitą, grūdina organizmą ir imuninę sistemą, veikia nervų, kvėpavimo ir endokrininę sistemą, gerina organų ir audinių mitybą.	Neringa ir Palanga pasižymi jūra, kiti kurortai taip pat turi vandens telkinių.

Lyginant kurortus galima pastebėti, jog visi jie turi pušynus, miškus ir švarų orą. Tačiau lyginant Druskininkus ir Birštoną galima matyti, jog šie kurortai siūlo panašias paslaugas: natūralų mineralinį vandenį, plačiai naudojamą purvą. Palangą ir Neringą sieja smėlis, kopos, jūra ir jos teigiamos savybės odai ir visam žmogaus organizmui. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas kurortas pasižymi unikaliais gamtos išteklių, kurie naudingi sveikatai ir pasižymi išskirtinėmis savybėmis, kurios svarbios tiek žmogaus fizinei, tiek mentalinei būsenai.

### Sveikatingumo paslaugų poreikis po karantino ir COVID-19 pandemijos

Dar prieš pandemiją žmonės aktyviai rinkosi sveikatingumo paslaugas ir aktyvų laisvalaikį. McKinsey & Company (2021) atliktas tyrimas parodė, kad sveikatingumo paslaugų vartotojai renka šias paslaugas dėl geresnės savijautos, miego kokybės, fizinės būklės, patrauklesnės išvaizdos, sąmoningumo, o prie šių veiksnių prisideda ir sveika mityba. Valdant COVID-19 viruso plitimą visame pasaulyje buvo taikomos tokios priemonės kaip karantinas, izoliavimas ir mokyklų bei verslo uždarymas, o tai pablogino gyvenimo kokybę streso lygį ir nejudraus gyvenimo būdo pasireiškimą, tai yra ilgalaikės fizinės ir psichologinės pasekmės (Temperoni., Grieco, Pasquini, Canovari, Polenta, Gnudi, Montalti, Barchiesi, 2021). Lenkijoje Dryglas (2021) atliktas ekspertų vertinimo tyrimas atskleidė, kad po pandemijos žmonės daug daugiau dėmesio skirs ligų prevencijai, sveikam gyvenimui ir gerai formai išlaikyti.

Pagal sveikatos turizmo prognozes 2021 m., keliautojai keičia įprastą atostogų keliones į sveikatingumo paieškas, ypatingas vietas, siekdami kompensuoti prarastus paskutinius metus, praleistus karantine, stengiantis atrasti emocinę ir fizinę harmoniją (Amex Trendex, 2021). Per pirmąją pandemiją Lietuvos sveikatingumo SPA paslaugas teikiančios

įmonės labai nukentėjo lyginant 2020-uosius metus su 2019 metais, nes užsienio turistų skaičiai krito net 72,7 procentais. Tokius pokyčius sukėlė tai, jog žmonės negalėjo keliauti ir naudotis sveikatingumo paslaugomis. Ši nuostolį, pasibaigus karantinui, iš dalies kompensavo patys lietuviai, kurių srautas padidėjo 12 procentų (Oficialios statistikos portalas).

Tikimasi, kad šalys, kurios tobulina infrastruktūrą sveikatingumo turizme, po pandemijos turės ypatingą postūmį šioje srityje. Pandemija padidino žmonių supratingumą apie sveikatingumą – fizinės, dvasinės ir socialinės gerovės svarbą gyvenime (Choe, Giovine, 2021). Klientai nori gauti kokybišką paslaugą už gerą kainą, jaustis saugūs, pamatyti kultūrinius ir gamtinius objektus, patirti kuo didesnį šalies autentiškumą tiek maiste, tiek tradicijose (Voigt, Pforr, 2013). Būtent to siekia visi, kurie pradeda keliauti po pandemijos. Sveikatingumo turizmas grįžta, o turistai keliaudami siekia kuo labiau papramogauti ir gerai praleisti laiką ne tik naudojantis SPA paslaugomis, bet ir kiek įmanoma daugiau praleidžiant laisvalaikį aktyviai.

Tikėtina, kad popandeminis reiškinys tiek atskiriems, tiek viešbučiuose įsikūrusiems SPA centrams bus pasikeitusių lankytojų amžiaus grupė į jaunesnį amžių, pavyzdžiui, iš 40-ties į 25-erius metus. Toks pokytis gali būti nuspręstas dėl noro išvengti COVID-19 viruso ir kiek įmanoma daugiau rūpintis sveikata, kuo anksčiau suvokiant gyvenimo būdo ir sveikatingumo reikšmę sveikatai (Hotelivate, 2021). Taip pat ryškėja naujos sveikatingumo tendencijos – joga, meditacija, piligriminės kelionės, o tai reiškia, jog daugelis pradeda skirti dėmesį mentalinei sveikatai bei dvasinėms paieškoms.

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatingumo paslaugų poreikis buvo tiek prieš pandemiją, tiek bus po, prognozuojama, kad didesnis nei prieš COVID-19 pandemiją. Vis dar esant COVID-19 pandemijai turistai vėl keliauja ir renkasi sveikatingumo paslaugas, tačiau dabar prioritetas yra ne tik fizinė, bet ir dvasinė sveikata. Į rinką grįžtantys, nuostolį patyrę SPA ir sveikatingumo centrai atsigauna ir sulaukia vis didesnio jaunesnių klientų dėmesio, kurie nori atsipalaiduoti fiziškai, bet kartu ir stiprinti sveikatą bei mažinti riziką susirgti įvairiomis ligomis.

### Sveikatingumo paslaugų situacijos analizė kurortuose

Buvo nagrinėjamos Lietuvos kurortų – Druskininkai, Birštonas, Palanga ir Neringa – siūlomos sveikatingumo SPA paslaugos. Bandyta suprasti dabartinę situaciją ir paieškoti plėtros galimybių.

**Druskininkai** pasižymi stipria konkurencine pozicija tarp Lietuvos kurortų. Nors dėl COVID-19 pandemijos sumažėjo turistų, miestas išlieka išskirtiniu kurortu Lietuvoje, turinčiu nemažai gamtos išteklių ir pasižyminčiu ilgamete patirtimi sveikatingumo paslaugų teikime plačiai auditorijai. Be to, kurortui būdingas nedidelis sezoniškumas. Jis išsiskiria tuo, kad gali suteikti paslaugas visais metų sezonais. Taip pat miestas turi išvystytą sporto infrastruktūrą, kuri sukuria išskirtines galimybes sveikatingumo SPA užsiėmimams ar sporto renginiams gryname ore (Druskininkų savivaldybės 2021-2029 metų strateginis plėtros planas, 2021).

Druskininkų kurortas turi daugiausiai įstaigų, teikiančių platų sveikatingumo SPA paslaugų spektrą ir gali apgyvendinti didžiausią žmonių skaičių. SPA sveikatingumo paslaugos galimos įvairiuose viešbučiuose, sanatorijose, SPA ir kituose apartamentuose, sodybose. Sodybose ir privačiuose apartamentuose siūloma mažai sveikatingumo paslaugų. Dažniausiai tik pirtys, saunos ar aktyvus poilsis. Pagal jau atliktą kurortologinį tyrimą Druskininkuose išskirti 7 medicinos SPA centrai, 9 SPA viešbučiai, 10 viešbučių ir 1 vaikų reabilitacijos centras, kurie teikia sveikatinimo arba sveikatingumo SPA paslaugas (Šaparnienė, Rauckienė-Michaelsson, 2021). Išanalizavus 10 pasirinktų įmonių, teikiančių sveikatingumo SPA paslaugas Druskininkuose, akivaizdu, kad kiekviena įmonė siūlo jas skirtingas tiek įvairove, tiek apimtimi. Labiausiai vyraujančios yra veido procedūros, masažai (visos įmonės jas siūlo), kūno procedūros (9 iš 10 įmonių tai siūlo), pirtys, saunos, baseinai, vonios (8 iš 10 įmonių). Aktyvus laisvalaikis taip pat gan populiarus pasirinktose įmonėse. 7 iš 10 įmonių siūlo paslaugas tokias kaip vandens pramogos, slidinėjimai, boulingas, dviračių, paspirtukų, šiaurietiško lazdo nuoma, treniruoklių salės ar jogos praktikos. 6 iš 10 įmonių siūlo įvairias grožio procedūras. Rasta ir retesnių paslaugų, tokių kaip saunariumas, somnariumas, vaistažolių terapija, audiovizualinė relaksacija, parafino aplikacijos, plūduriavimo terapija (1 iš 10 įmonių tai siūlo). Be to, dominuoja procedūros pritaikant mineralinius išteklius (balneoterapija) ir vis daugiau įmonių bando pritaikyti inovatyvias technologijas teikiant sveikatingumo paslaugas. Taip pat išanalizavus įmones pastebimas įmonių bendradarbiavimas. Tarkim, jei įmonė neteikia gydymo paslaugų – nukreipia į Druskininkų gydyklą arba kviečia papramogauti „Snow“ arenoje ar vandens parke.

Įvertinus Druskininkų kurorto sveikatingumo industrijos aplinką ir teikiamas paslaugas, galima teigti, kad nemažai įmonių naudoja mineralinius vandenius, teikia vandens, pirties procedūras, masažus. Nors išskirtinių paslaugų siūlo nedaug, tačiau turi stiprybių, kurios gali sukurti naujas galimybes. Akivaizdu, kad naudinga yra orientuotis į sveikatingumo SPA paslaugų plėtrą. Be to, panaudojus naujas galimybes gali didėti ne tik įmonių sėkmė, bet ir turistų srautai Druskininkų kurorte.

**Birštono** kurortas itin patrauklus vasaros metu, todėl pasižymi sezoniškumo svyravimais, kurie daro įtaką aukštesnėms sveikatingumo paslaugų kainoms ir turistų srautams (paslaugas mažiau renkasi socialiai pažeidžiamos grupės: mažesnes pajamas turintys, senjorai ir pan.). Kurorte pastebimas išaugęs sveikatingumo paslaugų poreikis vaikams bei pastebima tendencija, kad vadovai vis labiau organizuoja savo darbuotojams kūrybines atostogas, skirtas komandos formavimui. Programa derinama su sveikatinimo paslaugomis, pramogomis ir darbu bei mokymusi. Taip pat ryškėja sveikatingumo turizmo ir kitų industrijų kaip kultūros, pramogų derinimas. Kokybiškas sveikatingumo paslaugas ir poilsį turistai planuoja ir derina drauge su kultūriniais renginiais. Taip pat pastebima, kad vis daugiau sveikatingumo įmonių reklamuoja Birštono kultūros, sporto bei kitus renginius. Pastebima tendencija, kad Birštone turistai apsilanko bei ieško pramogų ir žiemos metu. Populiarėja žygiai su šiaurietiškomis lazdomis Žvėrinčiaus miške, iškylos, slidinėjimai, kaimo turizmo sodybų paslaugos (Birštono savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 m., 2021).

Galima teigti, kad Birštonas traukia turistus ne tik savo gamtine aplinka, bet ir sveikatingumo įmonių įvairove bei teikiamomis paslaugomis. Birštonas turi „Vytautas Mineral SPA“, „Vytautas EGO SPA“, viešbutį „Royal SPA Residence“, Centro SPA apartamentus, tris sanatorijas (Šaparnienė, Rauckienė-Michaelsson, 2021). Buvo plačiau nagrinėjamos keturios pasirinktos įmonės, teikiančios sveikatingumo SPA paslaugas. Išanalizavus tapo akivaizdu, kad populiariausios veido, kūno procedūros, masažai (visos įmonės jas siūlo). Daugiausia ir išskirtinių paslaugų siūlo „Vytautas Mineral SPA“ ir „Vytautas EGO SPA“. Retesnės paslaugos tokios kaip savaiminio įdegio terapija, plūduriavimo „Flow“ terapija ar deguonies terapijos unikaliuoje barokameroje. Neaptinkama retesnių paslaugų tokių kaip saunariumas, somnariumas, audiovizualinė relaksacija. Kadangi Birštonas balneologinis kurortas, įmonės gausiai naudoja mineralinius vandenius, mineralus procedūrose ir vis daugiau įmonių bando pritaikyti inovatyvių technologijų sveikatingumo SPA paslaugose. Pastebima, kad beveik visos įmonės siūlo aktyvų laisvalaikį, tačiau iš analizuotų tik „Vytautas Mineral SPA“ siūlo paslaugas lauke, tokias kaip: lauko tenisas, paspirtukų, dviračių nuoma, ne tik treniruoklių salę ar stalo tenisą.

Kitas Lietuvos kurortas – **Palanga**. Remiantis Palangos miesto savivaldybės 2021-2030 m. strateginiu planu, – „tvarus, atviras, saugus ir patogiai pasiekiamas kurortas, Baltijos jūros regiono lyderis su konkurencinga ir inovatyvia sveikatingumo, kultūros ir sporto infrastruktūra bei nuolat puoselėjama integralia kultūros paveldo, gamtos išteklių ir modernia aplinka gyvenimui, darbui ir poilsiui“. Kurortas pasižymi plačia sveikatingumo įstaigų ir paslaugų pasiūla ir yra itin konkurencingas. Sveikatingumo įmonių skaičius auga, kokybė didėja ir yra teikiamos kompleksinės turizmo paslaugos. Palanga gali patenkinti skirtingų segmentų poreikius, ko kiti kurortai negali pasiūlyti ar yra nišiniai. Palanga yra prie jūros, turi savo oro uostą, gali pasiūlyti ne tik sveikatingumo, bet ir sporto paslaugų ar kitų pramogų (Palangos miesto savivaldybės 2021-2030 m. strateginis plėtros planas, 2021).

Palangoje yra vienas reabilitacijos centras, 16 viešbučių, 12 viešbučių su SPA centru, 4 medicinos SPA centrai. Viena iš populiariausių sveikatingumo paslaugų yra baseinų ir pirčių kompleksai. Plaukiojimas baseine gerina fizinę ir raumenų būklę bei teigiamai veikia širdies ir kraujagyslių sistemą (Warco, 2019). Komplekse taip pat įrengtos pirtys, kurios turi daug naudos sveikatai: kraujagyslių ligų, tokių kaip aukštas kraujospūdis, širdies ir kraujagyslių ligos ir neurokognityvinės ligos, rizikos mažinimas bei plaučių ligų, artrito, galvos skausmo ir peršalimo lengvinimas (Laukkanen, Kunutsor, 2018). Dar viena labai populiari paslaugų rūšis yra masažai. Kaip ir baseinai, taip ir masažai gali būti perkami atskirai. Beveik visuose sveikatingumo centruose galima rasti nugaros ar viso kūno masažą.

**Neringos** kurortui būdingas ryškus sezoniskumas, kurį lemia netolygūs turistų srautai, neišnaudotas sveikatingumo bei kitų turizmo formų potencialas ir t. t. Taip pat nepalanki geografinė padėtis, ribotas susisiekimas mažina turistų srautus ir jie mieliau renkasi kitus kurortus sveikatingumo paslaugoms įsigyti. Kraštas susiduria su problemomis tokiomis kaip pavyzdžiui teisės aktų nesuderinamumas, kuris trukdo vykdyti kraštovaizdžio ar infrastruktūros plėtojimo projektus. Visa tai kelia sunkumus kurorto ir tuo pačiu sveikatingumo paslaugų plėtrai.

Neringos savivaldybės strateginiame plėtros plane (2021) akcentuojama silpnybė – neišnaudojamas sveikatinimo, vandens, aktyvaus sporto bei konferencinis turizmo potencialas. Numatoma tai plėtoti pasitelkiant gamtinius išteklius. Taip pat kurortas susirūpinęs gyventojų sveikatingumo raštingumo, todėl siekia padidinti žinomumą apie sveiką gyvenimą, fizinį aktyvumą ir jų naudą bei apie ligų prevencijos privalumus. Taip pat Neringos kurortas sulaukia mažiau nei vidutiniškai šalyje užsienio turistų dalies, tad jų tikslas yra reklamuotis bei stiprinti bendradarbiavimą tarp Klaipėdos regiono savivaldybių.

Neringoje yra įsikūrę 8 viešbučiai. Šis pajūrio kurortas turi tik du SPA centrus. Vienas įsikūręs viešbutyje „Nidus“, o kitas SPA centras „SPA Nida“. Abu centrai turi panašių procedūrų, kurių kaina ir laikas skiriasi (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Procedūrų kainų palyginimas „SPA Nida“ ir viešbutyje „Nidus“** (parengta autorių pagal <https://www.nidus.lt/lt/spa-centras/>, <https://www.spanida.lt/>)

	„SPA Nida“	„Nidus“
Kūno šveitimas	30 min./35 €	65 min./70 €
Viso kūno masažas	30 min./40 €	65 min./70 €
Galvos ir veido masažas	30 min./40 €	35 min./40 €
Nugaros masažas	30 min./35 €	35 min./40 €

Lyginant šias dvi įmones matomas skirtumas, kad „SPA Nida“ orientuojasi į sveikatingumo ir SPA paslaugas, o viešbutis „Nidus“ siūlo ilgiau trunkančias paslaugas, tačiau jo pagrindinė veikla yra nakvynė.

Taigi analizuojant Palangos ir Neringos kurortus matomas esminis skirtumas. Palanga turi daugiau įmonių, kurios siūlo sveikatingumo paslaugas. Sveikatingumo paslaugas šiuose kurortuose teikia ir viešbučiai, kurie pritraukia klientų dėl nakvynės paslaugos. Šiuo atveju Palanga lenkia Neringą ir sulaukia daugiau turistų. Abu kurortai yra labai panašūs: jūra, smėlis, kopos, tačiau kiekvienas pasižymi įvairiais lankomais objektais ir traukos centrais arba gamtos vaizdais.

4. lentelėje pateiktos iš kiekvieno Lietuvos kurorto pasirinktos sveikatingumo SPA paslaugas teikiančios įmonės. Lyginant kainas ir esamas paslaugas, kurios būtų pritaikytos, pavyzdžiui, nėščiosioms arba vaikams, ne visi SPA centrai turi pasiūlymų. Iš matomo palyginimo galima daryti išvadą, kad brangiausios procedūros yra viešbutyje „Nidus“ Neringoje, o pigiausios „UPA Medical SPA“ Druskininkuose. Brangiausia nakvynė liukso kambariame yra „Gradiali“ Palangoje, o pigiausia „Nidus“ Neringoje, tarp brangiausio ir pigiausio liukso kambario yra 147 eurų skirtumas. Lyginant standartinio dviviečio kambario kainas yra matoma, jog brangiausias šios rūšies kambaris yra „UPA Medical SPA“, o

pigiausias dvejose įmonėse – „Vytautas Mineral SPA“ ir „Nidus“. Vienas iš aktualiausių pasiūlymų yra rehabilitacija persirgusiems COVID-19, tačiau kaip matoma lentelėje, ne visos įmonės tokią paslaugą teikia. Galima teigti, kad SPA centrų paslaugos ir kainos skiriasi, tačiau kiekvienas turi privalumų, tokių kaip paslaugos vaikams ar nėščiosioms ir pasiūlymai persirgusiems COVID-19 virusu.

**4 lentelė. SPA centrų paslaugų ir kainų palyginimas kurortuose** (parengta autoriaus pagal <https://www.vytautasmineralspa.lt/lt> <https://www.gradiali.lt/> <https://www.nidus.lt/> <https://upa.lt/>)

	„Vytautas Mineral SPA“ Birštonas	„UPA Medical SPA“ Druskininkai	„Gradiali“ Palanga	„Nidus“ Neringa
<b>Liukso kambarys</b>	Nuo 179 €	Nuo 195 €	Nuo 272 €	Nuo 125 €
<b>Dvivietis kambarys</b>	Nuo 89 €	Nuo 169 €	Nuo 160 €	Nuo 89 €
<b>Veido masažas</b>	55 €	29 €	29 €	40 €
<b>Viso kūno masažas</b>	59 €	48 €	68 €	70 €
<b>Kūno šveitimas</b>	39 €	30 €	40 €	70 €
<b>Procedūros besilaukiančioms</b>	Yra	Yra	Nėra	Yra
<b>Procedūros vaikams</b>	Yra	Yra	Nėra	Nėra
<b>Reabilitacija po COVID-19</b>	Nėra	Yra Nuo 79 €	Yra Nuo 115 €	Nėra
<b>Gydytojų konsultacija</b>	Yra	Yra	Yra	Nėra

Tiek Druskininkai, tiek Birštonas teikia gan panašias paslaugas ir turi savus, panašius gamtinius išteklius, tačiau Druskininkai gali pasigirti didesne sveikatingumo SPA paslaugas teikiančių įmonių gausa, paslaugų įvairove, turistų srautais visais metų sezonais. Palangos kurortas itin mėgstamas turistų, nes patenkina plačiausiai klientų poreikius. Todėl šis kurortas pasižymi konkurenciniu pranašumu. Neringos kurortas dar turi kur pasistengti: tiek nepalanki geografinė padėtis, netolygūs turistų srautai, sveikatingumo paslaugų maža pasiūla bei nepalankūs teisiniai reguliavimai verčia ieškoti naujų plėtros galimybių. Pastebima, kad dauguma kurortų SPA centrų įtraukia naujų paslaugų ar pasiūlymų, kurie sudomina įvairius turistus.

### Tyrimas ir jo rezultatai

Buvo atliktas tyrimas, siekiant įvertinti sveikatingumo ir SPA paslaugų situaciją Lietuvoje, remiantis sveikatingumo ir SPA sektoriaus atstovų nuomone. Lenkijos, Čekijos, Vengrijos ir Slovakijos SPA sektoriaus galimybės ir iššūkiai 2020-2021 m. buvo tiriami remiantis Delfi metodu, kuomet buvo apklausti 28 tos srities ekspertai, tam, kad išgryninti svarbiausius aspektus (Dryglas, 2021). Kitame Dryglas 2020 m. atliktame tyrime, taip pat apklausti 50 SPA sektoriaus įmonių vadovų bei 80 valstybinėse įstaigose dirbančių SPA specialistų. Anaya-Aguilar, Gemar ir Anaya-Aguilar (2021) naudodamiesi Delfi metodu apklausė ekspertus, siekdami atskleisti Andalūzijos regiono SPA sektoriaus situaciją ir kylančius iššūkius plėtrai.

Sveikatingumas ir su juo susijusios paslaugos yra pakankamai specifinė tema. Todėl, anot Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), jeigu norima sukaupti duomenis tam tikromis, specifinėmis temomis, vertėtų atrinkti aiškesnę formuotą iš tos temos ekspertų, toje srityje dirbančių specialistų. Ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kuomet apklausiami specialiai atrinkti žmonės, turintys daugiausia tos srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Kardelis, 2017). Tyrejus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2016).

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Interviu metu užduoti iš anksto paruošti klausimai, kurie buvo užduoti septyniems sveikatingumo ir SPA sektoriaus atstovams iš Lietuvos kurortų. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti esamą situaciją bei kokios yra numatomos tendencijos ateityje, kokie naudojami gamtiniai ištekliai, vartotojų prioritetai bei jų skirtumai prieš ir per pandemiją. Tyrimo metu gauti duomenys analizuoti taikant aprašomąją-interpretacinę turinio duomenų analizę.

1. Paašikėjo, kad Birštonas labiau stengiasi išnaudoti gamtinius išteklius nei Druskininkai. Druskininkai labiau linkę bendradarbiauti ir nukreipti klientus išbandyti mineralines, purvo procedūras pas partnerius. (R1 „*Jei svečias norėtų patirti būtent tą standartinį gydymą (purvo ir mineralinių vonių procedūras), tai tikrai jie galėtų ten padaryti*“).

2. Visi Lietuvos kurortai unikalūs turimais gamtiniais ištekliais, savita infrastruktūra, kas suteikia jiems konkurencinį pranašumą prieš kitus miestus. (R2 „*Šitoj vietoj mes turim privalumą prieš didmiesčius, nes žmonės pasidaro sau mini išvykimą kaip aplinkos pakeitimą*“).

3. Pastebima tendencija, kad kurortuose esančios sveikatingumo įstaigos nekonkuruoja, linkusios bendradarbiauti. (R1 „*Pranašumas yra tai, kad mes visi jėga ir minėjom, kad veikti kartu ir tikrai nekonkuruoti*“. R3 „*<...>mes esam linkę sakyti, kad nekonkuruojam, o bendradarbiaujam*“).

4. Metų laikai, oras ar kitos sąlygos gali daryti įtaką klientų pasirinkimams ir dėl to jaučiamas sezoniskumas kurortuose. Palanga, Neringa pasižymi ryškiu sezoniskumu dėl savų aplinkybių. Kalbant apie kitus kurortus, Birštonui sezoniskumas būdingas. (R4 „*Sezoniskumas jaučiamas, aš kalbu daugiau apie Birštoną, nes tą aš žinau tikrai. Jeigu yra geras oras – mūsų skaičiai krenta. Visi lekia į pajūrį. Jei lyja lietus ir šalta – mūsų skaičiai greit išauga*“). Druskininkams



taip pat būdingas sezoniškumas (R1 „*Turime sezoniškumą ir labai jį išskiriame savo kainodaroje.*“).

5. Respondenčių teigimu, „*SPA sektorius plėsis, paslaugų asortimentas didės*“ (R5), galbūt susidarys įvairūs partnerių tinklai. Populiarios bus atpalaiduojančios, personalizuotos procedūros („<...> būtent personalizuotai sportuoti“ R1). Žmonės rinksis labiau gamtą, sieks gerinti ne tik fizinę, bet ir dvasinę sveikatą.

6. Klientai renkasi paslaugas su technologijomis, tačiau renkasi tie, kurie patys domisi apie tai. Reikia vartotojus šviesti ir edukuoti. „*Renkasi, bet aš negalėčiau pasakyti, kad tendencija yra labai, <...>, reiškiams dar neužtenka, nėra dar išreklamuota, nėra pateikta, nėra edukotas dar klientas.*“ (R5).

7. Net keletas respondenčių pažymėjo, kad „*ateina suvokimas, kad turim investuoti į sveikatą*“ (R3), tai rodo, kad sveikatos klausimas visuomenėje tampa vis aktualesnis, ir įvairios sveikatingumo paslaugos bus dar paklausesnės.

8. Neringoje jau ilgą laiką pastebimas sveikatingumo paslaugas teikiančių įmonių pasiūlos trūkumas. Ekspertė (R6) iš Neringos teigė, kad „*Paslaugos pritrauktų ne tik turistus, bet ir pačius gyventojus. Bet taip jau gavosi, kad neturim ko pasiūlyti.*“. Jos teigimu, Neringa liko tik poilsio kurortas prie jūros. Tačiau Neringos strateginiame plėtros plane (2021) apibrėžta vizija pereiti iš pajūrio kurortinio, vandens, kultūrinio ir gamtinio turizmo link pajūrio kurortinio, aktyvaus, gamtinio ir sveikatingumo turizmo. Tai parodo, kad šis kurortas siekia plėsti sveikatingumo veiklą, todėl jam yra aktualios naujos galimybės sveikatingumo paslaugų plėtrai.

### **Pasiūlymai kurortams**

Atsižvelgiant į Lietuvos kurortuose teikiamų sveikatingumo paslaugų analizę bei gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos sveikatingumo paslaugų plėtrai kurortuose. Pasiūlymai suskirstyti į 3 dalis: pasiūlymai bendri, tinkami visiems kurortams; rekomendacijos skirtos Birštono ir Druskininkų sveikatingumo paslaugų plėtrai, bei rekomendacijos Palangos ir Neringos kurortams.

#### **Pasiūlymai visiems kurortams:**

1. Šviesti ir edukuoti klientus, miesto svečius apie paslaugas, pristatyti ir reklamuoti paslaugas plačiau ir ypatingai tas, kurioms naudojamos technologijos. Supažindinti su sveikatingumo palaikymo būdais, kad ir nemokamais, pvz. pasivaikščiavimais parke ir pan. Galėtų parkuose atsirasti tam tikri stendai su įvairiais pratimais, kuriuos galima atlikti. Bendradarbiaujant su turizmo informacijos centrais būtų galima jų turimus interaktyvius maršrutus papildyti medžiaga, susijusia su sveikatingumu. Galbūt įtraukti *audio* gidą, kuris padėtų svečiams praktikuoti jogą, meditaciją maršruto metu. Galbūt net sveikatingumo įmonės galėtų kurti individualius maršrutus, bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis.

2. Po pandemijos žmonės pasiilgę ne tik sveikatingumo paslaugų, bet taip pat ir kultūrinės veiklos, kuri buvo draudžiama. Tad būtų galima integruoti SPA kartu su renginiais, muziejais, dizainu; įtraukti paslaugas, kurios siejasi su kūrybingumu (dailė, šokiai, judesys).

3. Sukurti personalizuotas paslaugas, kur dėmesys bus skiriamas kiekvienam individualiai, nes po pandemijos ir atstumų laikymosi žmonės siekia kuo greitesnio atsigavimo ir grįžimo į įprastą gyvenimo ritmą. Po buvimo izoliacijoje klientai siekia žmogiško ir tik asmeniškai skiriamo dėmesio.

4. Sukurti procedūrų ir paslaugų paketus, kurie atitiktų sezoną. Sukurti paslaugų paketus „*Workation*“, kurie būtų suderinti su SPA procedūromis ir nuotoliniu darbu ar studijomis.

#### **Pasiūlymai Birštonui ir Druskininkams:**

1. Įtraukti klimatoterapiją ir gamtą į paslaugas. Čia oras yra švarus, neužterštas, o jį papildo esantys miškai, todėl pasiūlymas yra išnaudoti klimatą. Siūloma gamtoje organizuoti jogą, meditaciją, mankštas, žygius ir įvairias kitas paslaugas, kurių metu klientai ne tik užsiimtų kažkuria veikla, tačiau ir pamatytų gamtos privalumus ir daugiau laiko praleistų gryname ore.

2. Nemuno upės panaudojimas vandens sveikatingumo SPA paslaugoms. Europos miestai stengiasi kuo daugiau išnaudoti vandens pakrantes: organizuojami renginiai, atidaromos laikinos maisto įstaigos, vyksta sporto, sveikatingumo užsiėmimai.

#### **Pasiūlymai Neringai ir Palangai:**

1. Įtraukti balneoterapiją ir peloidoterapiją, psamoterapiją į paslaugas. Pasiūlymas Palangai ir Neringai būtų kurti daugiau procedūrų, kurioms būtų naudojamas purvas ir mineralinis vanduo, smėlis. Galimybė integruojant sportą, aktyvų laisvalaikį lauke ir organizuojant užsiėmimus lauke, miške, prie jūros.

2. Pasiūlymas Neringai yra inicijuoti SPA centrų kūrimą, kviečiant verslininkus pradėti veiklą čia. Nors Neringoje yra tam tikri apribojimai, tačiau lygiai taip pat yra galimybės kurti SPA centrus, nes jų čia mažai ir turistų poreikis auga.

3. Neringa turėtų kviešti daugiau užsienio turistų. Pandemijos metu stipriai sumažėjo užsienio turistų visuose kurortuose, tačiau į Neringą atvyksta tik vienetai. Pasiūlymas reklamuoti kurortą, organizuoti renginius ir veiklas, kurios sudomintų užsienio turistus.

### **Išvados**

1. Sveikatingumas apima fizinės ir emocinės žmogaus būsenos gerinimą, todėl siekiant atsipalaiduoti ir palaikyti gerą sveikatą, žmonės renkasi aktyvų laisvalaikį. Dėl gamtos išteklių ir teikiamų SPA paslaugų, kurortai traukia sveikatos

turizmo vartotojus. Pasikeitęs požiūris į sveikatą pandemijos metu, skatina vartotojus rinktis sveikatingumo ir SPA procedūras, todėl paklausa šioms paslaugoms po pandemijos tik didės.

2. Birštonas, Druskininkai ir Palanga siūlo nemažą įvairiapusių sveikatingumo ir SPA paslaugų pasirinkimą, tačiau Neringoje šių paslaugų pasirinkimas siauriausias. Palangoje daugiausia SPA centrų įsikūrę viešbučiuose. Birštonas ir Druskininkai turi didžiausią pasiūlą sanatorijų, SPA centrų, todėl sveikatingumo paslaugų pasirinkimas platus. Pagrindiniai ištekliai, naudojami Lietuvos kurortuose – mineralinis vanduo, purvas, mikroklimatas, rekreaciniai želdiniai bei vandens telkiniai.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad sveikatingumo ir SPA paslaugų pasiūla tikėtina, kad po pandemijos didės, nes žmonės vis labiau svokia, kad reikia rūpintis sveikata. Pastebima tendencija, kad sveikatingumo įmonės bendradarbiauja su konkurentais ar net kitų sričių įmonėmis. Tikėtina, kad ateityje susidarys įvairūs partnerių tinklai. Kiekvienas kurortas unikalus savo gamtiniais ištekliais ir daugiau ar mažiau susiduria su sezoniškumo problemomis, tačiau pastebima, kad įmonės išskiria tai kainodaroje ar kuria specialius pasiūlymus, kurie pritrauktų daugiau turistų, kai jų trūksta. Be to, pastebima, kad trūksta žinomumo žmonėms apie naujas paslaugas, todėl svarbu ateityje komunikuoti ne tik esamas paslaugas, bet ypatingą dėmesį, viešinimą skirti naujoms, ypač susijusiomis su naujomis technologijomis. Taip pat Neringos kurortas nevisiškai išnaudoja savo turimą potencialą sveikatingumo paslaugų plėtrai, todėl ypatingai reikėtų atkreipti dėmesį šio kurorto sveikatingumo paslaugų plėtrai.

4. Pateikti pasiūlymai, kaip būtų galima tobulinti teikiamas sveikatingumo SPA paslaugas Lietuvos kurortuose, suskirstyti į tris grupes: bendri pasiūlymai visiems kurortams, pajūrio kurortams bei Birštono ir Druskininkų kurortams.

### Literatūra

- Amex Trendex (2021). Consumers Prioritizing Wellness and Mental Health with their Time, Money and Travel Plans. <https://about.americanexpress.com/all-news/news-details/2021/Amex-Trendex-Consumers-Prioritizing-Wellness-and-Mental-Health-with-their-Time-Money-and-Travel-Plans/default.aspx>
- Anaya-Aguilar, R.; Gemar, G.; Anaya-Aguilar, C. (2021). Challenges of Spa Tourism in Andalusia: Experts' Proposed Solutions. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 1829. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041829>
- Birštono savivaldybė (2021). *Birštono savivaldybės strateginis plėtros planas iki 2030 metų*. [https://birstonas.lt/wp-content/uploads/2021/10/20210528\\_TSE-97\\_Strateginis-pletros-planas\\_priedas.pdf?fbclid=IwAR0bpJwLY66XHHOMGbjj-9zq83\\_k7wie0wEM78xmOOLu744Idu-f69WaMIY](https://birstonas.lt/wp-content/uploads/2021/10/20210528_TSE-97_Strateginis-pletros-planas_priedas.pdf?fbclid=IwAR0bpJwLY66XHHOMGbjj-9zq83_k7wie0wEM78xmOOLu744Idu-f69WaMIY)
- Clear Comfort (2019). *The amazing benefits of owning a swimming pool and spa*. <https://clearcomfort.com/blog/the-amazing-benefits-of-owning-a-swimming-pool/>
- Diana Dryglas (2020). *Wellness as a new direction of development of Polish spa resorts*, *International Journal of Spa and Wellness*, 3:2-3, 69-81, DOI: 10.1080/24721735.2020.1857207
- Dryglas, D. (2021) Opportunities and Challenges for V4 Spas: Poland. WellSpaV4 Project Report
- Druskininkų savivaldybė (2021) *Strategija*. <https://www.druskininkusavivaldybe.lt/go.php/Strategija965?fbclid=IwAR33jNjrkEmEOBoeZEEGZLNgqWCY4BU9ZErwpm54MDbVqIpaGSOdIJP7cL8>
- Gaižauskaitė, S. ir Mikienė, I. (2014) Socialinių tyrimų metodai: apklausa <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
- Gorinienė, G., Skučas, K., Šilanskienė, A. (2018). SPA sveikatinimas ir sveikatingumas. Lietuvos sporto universitetas.
- Gradiali.lt (2022). <https://www.gradiali.lt/>
- Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
- Kurortų asociacija (2021). *Gamtiniai ištekliai*. <https://www.kurortuasociacija.lt/en/natural-resources/>
- Li, W., Yang, Y., Liu, Z. H., Zhao, Y. J., Zhang, Q., Zhang, L., et al. (2020). Progression of mental health services during the COVID-19 outbreak in China. *Int. J. Biol. Sci.* 16, 1732–1738. doi: 10.7150/ijbs.45120
- McKinsey & Company (2021). *Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market>
- Neringos savivaldybė (2021). *Neringos savivaldybės strateginis plėtros planas 2021–2030 metams*. [https://neringa.lt/data/public/uploads/2021/12/d1\\_spsantrauka.pdf?fbclid=IwAR2r6Q16-F9CMTHc7fkzG1D\\_p2-JBpknHSQfV7B946OBBepJxfqQiROdBm](https://neringa.lt/data/public/uploads/2021/12/d1_spsantrauka.pdf?fbclid=IwAR2r6Q16-F9CMTHc7fkzG1D_p2-JBpknHSQfV7B946OBBepJxfqQiROdBm)
- Nidus.lt (2022). *SPA centras*. <https://www.nidus.lt/lt/spa-centras/>
- Palangos savivaldybė (2021). *Strateginio plėtros plano iki 2030 m. koncepcija*. [https://palanga.lt/administracine-informacija/strateginis-pletros-planas-2021-2030-m./strateginio-pletros-plano-iki-2030-rengimas/6993?fbclid=IwAR19fi31toAQb1TvdXwziBa-cio0pQUm6u8kOr9WS0JwfK5mgIqHkRo\\_ka](https://palanga.lt/administracine-informacija/strateginis-pletros-planas-2021-2030-m./strateginio-pletros-plano-iki-2030-rengimas/6993?fbclid=IwAR19fi31toAQb1TvdXwziBa-cio0pQUm6u8kOr9WS0JwfK5mgIqHkRo_ka)
- Temperoni, Ch., Grieco, S., Pasquini, Z., Canovari, B., Polenta, A., Gnudi, U., Montalti, R., Barchiesi, F. Clinical characteristics, management and health related quality of life in young to middle age adults with COVID-19. *BMC Infectious Diseases*, 2021, 21(1), 134. <https://bmcinfectdis.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12879-021-05841-1#citeas>
- Upa Medical SPA (2021). [https://upa.lt/?gclid=Cj0KCQjwpcOTBhCZARIsAEAYLuUNC7gvJpdUOA67MwkYefsy5HOk3xcsoxUFcTb8YXglG3tbdPpLvzgaAhkCEALw\\_wcB](https://upa.lt/?gclid=Cj0KCQjwpcOTBhCZARIsAEAYLuUNC7gvJpdUOA67MwkYefsy5HOk3xcsoxUFcTb8YXglG3tbdPpLvzgaAhkCEALw_wcB)
- Vytautas Mineral SPA (2022). <https://www.vytautasmineralspa.lt/en#>
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., et al. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17:1729. doi: 10.3390/ijerph17051729
- Wellton Hotels (2022). [https://www.wellton.com/en/hotels/wellton-riverside-spa-hotel?gclid=Cj0KCQjwpcOTBhCZARIsAEAYLuWxp6D9W9nbl3chjM6o4kBE0wP6x3Crz\\_DxxihcayLaT4bHdlyA0p0aAseIEALw\\_wcB](https://www.wellton.com/en/hotels/wellton-riverside-spa-hotel?gclid=Cj0KCQjwpcOTBhCZARIsAEAYLuWxp6D9W9nbl3chjM6o4kBE0wP6x3Crz_DxxihcayLaT4bHdlyA0p0aAseIEALw_wcB)
- Western Connecticut State University (2020). *Definition of Wellness*. <https://www.wcsu.edu/wellness/definition/>

## **OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF WELLNESS SERVICES IN LITHUANIAN RESORTS AFTER THE COVID-19 PANDEMIC**

Wellness and attitudes towards it are changing rapidly, and the COVID-19 pandemic has led people to take more care of their health. It is expected that the pandemic will lead to an increase in demand for wellness spa services, and it is therefore appropriate to review and update existing treatments in order to satisfy the needs of consumers. A theoretical analysis of wellness spa services suggests that wellness is a form of leisure activity aimed at maintaining health and well-being. The analysis of the resorts revealed that Druskininkai, Birštonas and Palanga have a well-developed infrastructure, but Neringa lacks wellness services. The qualitative research showed that there are enough wellness services on the market, but that the most common choice is water procedures. Attitudes towards health are changing strongly and one-off treatments are not enough. Based on the situation analysis and the qualitative study, proposals for all resorts, Birštonas and Druskininkai, Neringa and Palanga are presented.

# MUZIEJŲ VIRTUALIŲ TURŲ KAUNO MIESTE PAKLAUSOS IR PASIŪLOS ANALIZĖ

*Emilija Lankaitė (stud.), vadovė Aušra Liorančaitė-Šukienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Technologijos ir virtualus į pasaulio rinką žengia sparčiau nei tikėta, o ypač užklupus pandemijai. Kultūros pasauliui stengiantis išlikti, virtualūs muziejų turai, tampa vis populiariesni, o ir pandemijai slūgstant, virtualių turų paklausa išlieka aukšta. Kaip teigia Margetis (2021), tai svarbus pasiekimas ir yra svarbus įvykis tolesnei besivystančiai patirčiai muziejuje, siekiant unikalumo. Muziejų virtualūs turai, ne tik kiekvieno suprantami skirtingai, tačiau ir prisitaikantys prie kiekvieno poreikių. Tai gali būti filmuota medžiaga, atpasakojimas garsu. Ar tiesiog nuotraukų koliažas. Tačiau būtent tai ir traukia asmenis apsilankyti virtualiuose turuose. Šiame straipsnyje analizuojama muziejų virtualių turų paklausa ir pasiūla. Siekiant apibrėžti muziejų virtualių turų sąvoką, jų tipus ir rūšis bei turistų segmentus, analizuojant literatūros ir mokslinius šaltinius. Taip pat išanalizuoti muziejų virtualių turų paklausą ir pasiūlą.

Raktiniai žodžiai: virtualus turas, muziejaus virtualus turas, „VR“ virtuali realybė.

## Ivadas

**Darbo aktualumas:** 1991 m. buvo sukurtos muziejų interneto svetainės. Tradiciniai muziejai laikomi pastarųjų pagrindu. Privatūs virtualūs muziejai taip pat buvo sukurti dėl spartaus keitimosi informacija internete. Ryškus to pavyzdys gali būti 1994 m. įkurtas Luvro virtualus muziejus (Atamuratov, 2020). Pasak Budko (2020), vienas svarbiausių žingsnių plečiant ir plėtojant muziejų kūrimą, muziejų modernizavimą ir jų tarptautinį bendradarbiavimą, yra muziejų modernizavimas atsižvelgiant į technologinių pokyčių sistemą, kuri muziejams yra gyvybiškai svarbi ir tai yra dabartinės ateities dalis.

**Darbo probleminis klausimas:** ar Kauno mieste muziejų virtualių turų paklausa ir pasiūla yra pakankamai suderinta?

**Darbo tikslas** – atlikti muziejų virtualių turų Kauno mieste paklausos ir pasiūlos analizę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti muziejų virtualių turų aspektus.
2. Atlikti muziejų virtualių turų Kauno mieste situacijos analizę.

**Darbo objektas** – muziejų virtualių turų Kauno mieste paklausos ir pasiūlos analizė.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, informacijos analizė, anketinė apklausa.

## Muziejų virtualių turų samprata

Virtualus turizmas tai – įsivaizduojamas keliavimas po pasaulį naršant internete, skaitant knygas ar žiūrint televiziją (Turizmo terminų žodynas, 2009). Virtualus turizmas yra kompiuterių sukurta aplinka, leidžianti vartotojams sąveikauti su skirtingais stimulais ir patirti kraštovaizdžio bei garso efektus per virtualias laikmenas, kad būtų galima pajusti buvimo tam tikroje tikrovės vietoje pojūtį (Lo ir Benjamin Cheng, 2020).

Tai svarbus pasiekimas ir yra svarbus įvykis tolesnei besivystančiai patirčiai muziejuje, siekiant unikalumo (Margetis ir kt., 2021). Kaip teigia Schweibenz (2019), virtualios muziejų ekskursijos yra giriamos kaip naudinga priemonė susidomėjimui gerinti ir pritraukti lankytojus į tam tikras vietas. Virtualus turizmas yra tapatinamas su virtualiais turais, kurie visų pirma yra būdas realiai parodyti 3D erdvę, su joje esančiais elementais, kurie turi suteikti visišką objektų suvokimą. Pasak Anton ir kt. (2018), virtualaus muziejaus projektavimas yra puiki idėja, nes jis išsprendžia problemines situacijas. Kai kuriuose muziejuose eksponuojamos nenuolatinės kolekcijos, ir tai gali būti įdomu žmonėms, nes jie negali keliauti kiekvieną kartą. Šios netradicinės situacijos išmanymas yra virtuali paroda. Pasak Carvajal ir kt. (2020), virtualus muziejaus turas tai – naujovė periferinėse šalyse, ypač Lotynų Amerikoje, nes regione beveik nėra tokio tipo virtualių muziejų plėtros. Virtualus turas, atkuriantis retrospektyvinę parodą, taip pat buvo pastatytas kaip interaktyvus renginio dokumentavimo įrašas. Žinoma, sparčiai keičiantis technologijoms ir kintant tam tikrų nusistovėjusių normų supratimui, virtualūs muziejų turai sulaukia ir prieštaringo apibrėžimo. Viena iš šaltinių teigiam, jog muziejams reikia kolekcijos, kad jie taptų muziejais. Kolekcijos yra muziejaus akcentas ir pabrėžia muziejaus vertę ir statusą. Tačiau šiandien muziejuose naudojamos naujos technologijos, kurios ginčija idėją, kad muziejams vis dar reikia muziejų objektų, kad jie galėtų būti laikomi muziejumi (Conn, 2010). Kaip teigia Thomas ir kt. (1998), muziejaus patirtis paremta realybe. Tai yra muziejų suvokimo esmė. Monitoriai gali būti maloniai hipnotizuojantys, tačiau žvilgsnis į paveikslą vaizdo ekrane nepakeičia realaus dalyko. Realybė yra subtilesnė ir galingesnė. Vaizdo ekrane paveikslas neturi tekstūros, kažkas visada prarandama. Elektroninė paletė negali puikiai atitikti spalvų realiame pasaulyje. Akys ir smegenys apdoroja informaciją iš objekto vienu būdu, o informacija iš monitoriaus – kitu būdu. Muziejai jau kurį laiką bando „eksponuoti“ save fiziškai ar internetu. Ši tendencija, kurią dar labiau sustiprina COVID-19 epidemija, sukelia daugybę naujų problemų. Ši evoliucija vyksta naujų muziejinių formų, nesusijusių su kolekcijų išsaugojimu, studijomis ir tarpininkavimu. Faksimilių gamybą skatina pažeidžiamų vietų išsaugojimą, muziejai be artefaktų skatina retus

susitikimus, žaismingesnės versijos primena pramogų parkus, galiausiai kolekcijų ir nustatymų virtualizavimo teikiamas potencialas leidžia tolimus apsilankymus. Todėl naujos technologijos dažnai yra šių pasiūlymų centre ir, atrodo, palengvina įvairias problemas. Tačiau reikia būti atsargiems ir niuansuotiems, kad kiekvienas sprendimas turi būti pritaikytas kiekvienam scenarijui (Lescop, 2021).

### Muziejų virtualių turų reikšmė muziejui ir jo lankytojui

Naujovių ir perspektyvumo kryptys yra profesionalių darbuotojų pasitelkimas, paruošiant juos kaip virtualius, šiuolaikinių muziejų vadovus (Bicmore ir kt., 2011). Tai ne tik pramogos būdas ar bandymas pritraukti lankytojų, bet ir prisidėjimas prie mokymosi proceso, siūlant individualizuotus atsiliepimus, atsakant į klausimus ir naudojant pasakojimo elementus. Virtualių muziejų gidų įgyvendinimas nėra lengva užduotis. Jie turi būti natūraliai įterpti į aplinką, skaidrūs, lankstūs ir reaguojantys į šiuolaikinių lankytojų poreikius (Roussou, 2008), kad lankytojai galėtų juos laikyti socialiniu partneriu ir todėl suteikti galiojančią pagalbą patirčiai. Muziejų teikiamos virtualios paslaugos, ne tik apibrėžiamos kaip galimybės, kurių nebuvimas apsunkintų verslo, šalių, žmonių gyvenimus, bet ir pačiose sąvokose galima išvelgti, jog tai turi didelę reikšmę.

Muziejų pasitelkiamas virtualumas gali būti naudingas tiek vartotojui, tiek pačiam muziejui. Išanalizavus skirtingų autorių informacinius šaltinius, galima teigti, jog virtualių turų svarba žmogui, yra nemažesnė nei muziejui. Vienas iš neginčijamų virtualumo privalumų, pasak muziejų specialistų, yra jo galia kaip rinkodaros priemonė pritraukti naujų lankytojų ir įtraukti jaunesnę auditoriją (Shehade ir Stylianou-Lambert, 2020). Šiuolaikiniai muziejai neišvairiausiai be tokių techninių pasiekimų, todėl šių technologinių naujovių naudojimas muziejuose yra labai reikšmingas, kad atspindėtų šios eros ypatybes ir savybes (Erbay, 2018). Tačiau šios technologijos gali iš tikrųjų atnaujinti muziejų patirtį, o ne tik pritraukti lankytojus į dirbtinius pasaulius (Margetis ir kt., 2021). Virtuali realybė gali padėti eksponuoti eksponatus, kurių muziejus negali pateikti dėl vietos trūkumo arba dėl jų gyvybingumo ir specialaus tvarkymo poreikio. Ji taip pat gali būti taikoma tais atvejais, kai reikia vizualizuoti ir pakeisti aplinką, konstrukcijas ar objektus, kurie ilgiau neegzistuoja, būti iš dalies išsaugoti arba jų negalima lengvai peržiūrėti (Lepouras ir Vassilakis, 2005, cit. iš Sideris, 2002).

Virtualūs muziejų turai/ekskursijos, ypač išpopuliarėjo pandemijos laikotarpiu. Tuomet, žmonės, kurie neteko galimybės keliauti, pradėjo pastebėti tokių turų naudą sau. Virtualumas žmonėms suteikė galimybę keliauti namuose, tačiau po įvairius pasaulio muziejus. Pasitelkus virtualumą muziejaus turams, turistams yra suteikiama galimybė peržiūrėti svarbius objektus, pastatus ar aplinkos modeliavimą, kuris buvo pastatytas daug anksčiau (Lepouras ir kt., 2001). Pagrindiniai privalumai, kuriuos suteikia virtualios realybės programos: šiai medija būdinga patirtis ir interaktyvūs gebėjimai. Panardinimas yra iliuzija būti įpuoselėtame pasaulyje, būti apsuptam tam tikru būdu ir garsu, kuris leidžia jums būti šalia, kad jūs tikrai esate ten. Tai suteikia „geresnį nei realų gyvenimą“ arba „geriau nei būti“ patirtį (Roussou, 2001). Pirmą, virtualus turas gali pasiūlyti pranašumų žmonėms su negalia, suteikiant jiems galimybę patekti į vietas, kurios priešingu atveju būtų nepasiekiamos. Antra, nors virtuali technologija gyvuoja ilgą laiką, daugelis muziejų pasiūlė galimybę savo lankytojams pirmą kartą gyvenime patirti virtualumą (Shehade ir Stylianou-Lambert, 2020).

Žinoma, keli šaltiniai teigia, jog net kai virtualūs muziejų turai suteikia beveik autentišką patirtį, jie neatskleidžia realybės ar kartais net ir užgožia realius muziejus. Nepaisant daugybės siūlomų privalumų, muziejų specialistai pažymėjo, kad lankytojai gali būti išsiblaškę technologijomis, todėl technologija užgožia muziejaus objektus ir iš anksto sukurtus pasakojimus (Shehade ir Stylianou-Lambert, 2020). Tyrimų rezultatai rodo, kad dauguma virtualių muziejų kūrėjų daugiausia dėmesio skiria techninėms charakteristikoms ir informacinei architektūrai, o ne medžiagos edukacinei vertei (Daniela, 2020).

### Muziejų virtualių turų tipai ir naudojamos technologijų rūšys

Dabartinės „virtualios realybės“ technologijos suteikia vartotojams galimybę patirti rekonstruotas paveldo vietas kaip lankytojams, keliautojams ar net gyventojams. Virtualios technologijų kategorijos su kuriomis susiduriama virtualiuose istoriniuose scenarijuose, skiriasi priklausomai nuo programos ir tyrinėjimo tipo (Machidon ir kt., 2018). Norint išanalizuoti virtualių muziejų turų tipus būtina atsižvelgti ir į tai, jog ne kiekvienam muziejui gali būti taikomas tam tikras virtualumo tipas. Virtualių muziejų turų tipų yra mažiau nei muziejų apskirtai, tad natūralu, jog rinktis yra iš ko, tačiau kas tinka vienam muziejui, nebūtinai tiks ir visiems. Virtualus muziejaus turas, kaip dažnai apibrėžiama, yra galimybė mėgautis ekskursija, eksponatais, vietovėmis, kad ir kur būtumėte. Tačiau, muziejų turų virtualumas gali būti pateiktas įvairiai. Remiantis skirtingų autorių šaltiniais, apibrėžiami, tokie virtualių muziejų turų tipai:

- „**Įsivaizduojamas muziejus**“ – tai muziejus be sienų, vietos ar erdvinių ribų, pavyzdžiui, virtualus muziejus, kurio objektas ir informacija gali būti neprieinamas visoje planetoje (Styliani, 2009, cit. iš Malraux, 1947).

- „**VR namuose**“ ir „**VR muziejuje**“ – virtuali realybė gali būti naudojama įtraukiantiems pirmojo asmens pasakojimams arba kūno apsikėitimui, per kurį galite beveik patirti kažkieno požiūrį arba patekti į tam tikro kūno batus (Shehade ir Stylianou Lambert, 2020).

- „**3D namuose**“ ir „**3D muziejuje**“ – naudojant įprastą kompiuterio ekraną, imituojama 3D erdvė, pasitelkiant 3D akinius, o vartotojas gali stebėti ir interaktyviai reaguoti į virtualų pasaulį per pelę, klaviatūrą ar kitus išorinius įrenginius (Beck, 2019, cit. iš Liu, 2016)

- „**Skaitmeninis muziejus namuose**“ ir „**Skaitmeninis muziejus realybėje**“ – žinių sklaidos muziejuose būdas yra paaiškinti objektą žodžiais ar vaizdais. Žinių įgijimo procesas per muziejaus pateiktą aiškinamąją informaciją pasitelkiant kompiuterio ekraną, nuotraukas, vaizdus, garsus (Zou ir kt., 2021).

Nors didžioji dalis virtualių muziejų tipų atitinkamai vadinami, pagal naudojamą technologiją, Styliani ir kt. (2009), išskiria tokias virtualių muziejų turų naudojamas technologijas:

- **Vaizdavimo technologija** – ši technologija naudojama skaitmeninio muziejaus turo vaizdavimui. Tai virtualūs muziejų turai, kurie sudaryti iš nuotraukų, vaizdo įrašų, garsų ir patalpinti internete.

- **Web3D** – tai technologija, kai pasitelkiama specialių akinių pagalba, norint vaizdą ekrane matyti realiau. Ši technologija naudojama tiek pačiuose muziejuose, tiek pačių žmonių namuose, tačiau norint dalyvauti tokia ture, reikia turėti specialius akinius.

- „**VR**“ arba „**Virtuali realybė**“ – ši technologija taip pat gali būti naudojama tiek namuose, tiek pačiame muziejuje. Šios technologijos esmė yra, pasitelkus specialų aparatą, kurį reikia dėvėti ant akių, suteikti žmonėms galimybę, tarsi būti visai kitoje realybėje.

- „**AR**“ arba „**Papildyta realybė**“ – tai viena iš sunkiausių technologijų ir viena iš rečiausiai naudojamų. Papildytos realybės ekskursijos vyksta pačiame muziejuje, pasitelkus planšetinio kompiuterio pagalbą. Lankytojui atsistojus prie ekspozicijos ir laikant planšetę prieš jį, ekrane bus matomas visas virtualumas. Pavyzdžiui atsistojus prie paveikslų, kuriame vaizduojamos gėlės ir drugeliai, planšetinio kompiuterio pagalba, bus galima išvysti vėjo plaukstantas gėles ir skraidančius drugelius.

- **Mišri realybė** – technologija yra naudojama sumaišius „VR“ ir „AR“ technologijas. Virtualioje realybėje yra matomas begalinis vaizdas, neatitinkantis realios patalpos ir pan. Tačiau mišri technologija, specialių akinių pagalba, leidžia matyti realesnį muziejaus vaizdą.

- „**Haptics**“ – tai technologija, kuri suteikia galimybę liesti neegzistuojančius ir kitos technologijos sukurtus, virtualius eksponatus.

- **Rankiniai prietaisai** – tai viena iš paprasčiausių, naudojamų technologijų muziejų turams. Pasitelkiant rankinius prietaisus, muziejaus turas vyksta pačiame muziejuje, tačiau naudojantis tam tikru prietaisu, yra gaunama papildoma informacija.

Apibendrinant gali teigti, kad virtualūs turai yra nelygūs vienas kitam. Vieniems iš jų naudojamos įprastos technologijos, kitų peržiūrai gali prireikti netgi specialių prietaisų. Virtualūs muziejų turai gali būti peržiūrimi namuose ar tam tikroje patalpinę, o kaip teigia šaltiniai, vienas iš virtualių muziejų turų tipų pareikalau tik trupučio vaizduotės.

### Muziejų virtualių turų turistų segmentavimas

Turizmo patirties vartojimas yra procesas, apimantis tris etapus: pasirengimo patirčiai, įsitraukimą į patirtį per vertės šaltinius ir rezultatus. Esminės savybės apibrėžiant pasirengimą patirčiai, tai yra būdai, kuriuos virtualumas susijungia, kad turistai galėtų naršyti ir galbūt bendrauti sukonstruotose realaus laiko simuliacijose. Suteikiant turistams galimybę pažvelgti į planuojamą aplankyti muziejų ar jo siūlomas parodas, jiems yra suteikiamas šansas persiplanuoti savo laiką, apsvarstyti alternatyvas (Wiltshier ir Clarke, 2016). Užklupus COVID-19 pandemijai, turizmo industrija patyrė iššūkių, vienas iš jų buvo muziejai. Turistams neturėjus galimybės keliauti ir apsilankyti muziejuose buvo sukurtos sąlygos tam padaryti. Virtualios ekskursijos, vaizdo įrašai, interaktyvios ekskursijos po muziejų kultūros paveldą, buvo sukurtos kviečiant didesnę auditoriją patirti ir mokytis būnant saugiai namuose (UNESCO, 2020). Ne tik pandemija stabdo turistus laikyti planuojamų apsilankymų. Pasak Ruan ir kt. (2020), Kinijoje, didelis oro užterštumas, neretai sukelia smogą, kuris ne tik sukelia nepatogumų turistams norint aplankyti tam tikras vietas, bet ir dažnai uždaro turistus viešbučio kambariuose. Keliautojams pasiūlytos virtualios technologijos, tapo puikia alternatyva, gyvo apsilankymo muziejuose. Remiantis aukštųjų mokyklų studentų apklausos rezultatais, įrodyta, kad darbas virtualioje muziejaus erdvėje reiškia novatorišką, disciplinuotą, į kompetenciją orientuotą tiriamąją veiklą, taip pat efektyvią savarankiško studentų darbo organizavimo formą (Udc ir Bidyuk, 2021). Vis didesnis studentų susidomėjimas internetine veikla, tik prisideda prie to, jog sukuriama tvirtesnis ryšys tarp studento ir muziejaus, tuo pačiu didinamas studentų motyvacijos lygis (Huang ir kt., 2013). Nagrinėjant neįgalųjų integracijos į turizmą klausimus, siūlomi skirtingi sprendimai. Vienas iš šių sprendimų yra virtualios realybės naudojimas komunikacijos procese, nes jis yra sėkmingas, jau naudojamas turizmo įrankis, tačiau minėtai auditorijai retai tyrinėjamas (Tecu ir kt., 2019). Pasak kelionių organizatoriaus Booking.com (2022), šeimoms su mažais vaikais, keliautojams, turintiems nerimo sąlygas, bijant pajusti minias, arba tiems, kurie bando sutalpinti visą miestą į kelias valandas, virtualios ekskursijos yra neįkainojamos. Daugelis anksčiau lankytų, objektų, pastatų, parodų, vietovių yra išnykę ar buvo laikini. Pasak Wiltshier ir Clarke (2015), virtualus pasaulis yra prieinamas bet kokiai alternatyvai, išskyrus faktinį apsilankymą, kuris daugeliu atvejų gali būti neįmanomas. Pavyzdžiui, turistinė vieta gali būti per tolima, per brangi, nesvetinga, pavojinga ar nebeegzistuoja. Išanalizavus šaltinius, ryškiai išsiskyrė 5 turistų tipai, kurie pirmenybę teiktų virtualiam muziejaus turui:

- Turistai, kurie prieš apsilankydami ekskursijose, mėgsta prieš tai apsižvalgyti ir iš anksčiau apdoroti būsimą informaciją.

- Turistai, kuriems tam tikros pasaulinės sąlygos, neleidžia gyvai apsilankyti muziejuje.

- Studentai, kurie mokosi savarankiškai, ar informaciją geriau apdoroja regimąja atmintimi.

- Asmenys, kurie dėl tam tikrų negalių ar kitų asmeninių problemų, dėl kurių negali palikti namų, negali apsilankyti muziejaus ekskursijoje gyvai.

- Žmonės, kurie dėl tam tikrų, laikinų, priežasčių, laikinai negali pamatyti muziejaus ekspozicijų gyvai.

Apibendrinant gali teigti, jog virtualių turų tikslinė auditorija yra asmenys suinteresuoti apsilankyti muziejuje ar jo virtualiame ture, tačiau dėl tam tikrų aplinkybių neatvykę. Taip pat virtualūs muziejų turai vis dažniau pasitarnauja kaip puiki galimybė savišvietai.

### Muziejų virtualių turų paklausos ir pasiūlos analizė

Vos tik pradėjus kurtis technologijoms, turizmas ėjo koja kojon su įvairiais išradimais ir naujovėmis. Palaipsniui, vis daugiau muziejų pradėjo skirti daugiau dėmesio technologijų pritaikymui, palengvinant informacijos paieškas potencialiems lankytojams ir taip juos pritraukiant. Ne maža dalis muziejų, ilgą laiką laikėsi principo išlikti autentiškiems ir paslaugas, tokias kaip ekskursijos, turai, parodos, teikti tik gyvai. Tačiau pasaulį sukrėtusi pandemija, pastūmėjo ne vieną muziejų pakeisti savo požiūrį. Kaip teigia, Europos muziejų organizacijos tinklo (2020), atliktos apklausos informacija, net 80 proc. muziejų, praėjus vos 3-trims savaitėms po pandemijos pradžios, padidino savo internetinį prieinamumą. Taip pat, beveik toks pat procentas, muziejų, pakeitė darbuotojų pobūdį ir paskyrė juos dirbti su muziejaus teikiamomis internetinėmis paslaugomis, paliekant mažiau darbuotojų kitose sferose. Tokiu būdu, per pastaruosius kelis metus, išaugo ne tik muziejų, kurie turi savo internetines svetaines skaičius, bet ir muziejų rengiamų ar siūlomų, virtualių turų.

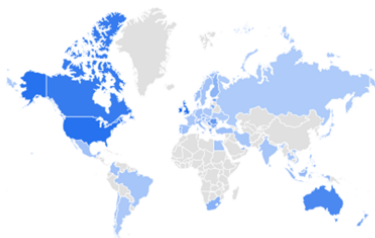
Analizuojant, muziejų virtualių turų paklausą ir žmonių susidomėjimą, randama įvairios statistikos. Tačiau pagrindinis įrankis ieškant informacijos, tai yra „Google“. Čia susiveda visos žmonėms rūpimos temos, klausimai. Remiantis „Google“ paieškos rezultatais, galima daryti išvadas apie žmonių susidomėjimą virtualiais muziejų turais per skirtingus metus.

Asmenys, norėdami gauti informaciją apie įvairius dalykus, „Google“ paieškos langelyje gali įvesti norimus žodžius. Davis (2020), apibrėžia šias, populiariausias 2020-tųjų metų, aktualiausias virtualių muziejų turų, paieškos frazes:

- Virtualios ekskursijos
- Virtualios muziejinės ekskursijos/turai
- Virtualus mokymasis
- Virtuali klasė

„Google“, kiekvienais metais suteikia galimybę pažvelgti į populiariausias paieškas internete. Visą pateikiamą informaciją galima suskirstyti pagal metus, šalis, kategorijas ir kt. Analizuojant virtualius muziejų turus/ekskursijas, aktualiausia remtis skirtingų metų informacija, pasirinkus atitinkamas paieškos frazes.

„Google Trends“ (2020), visuotinės paieškos frazės „Virtualios ekskursijos/turai“, informaciją pateikiama žemėlapiu forma (žr. 1 pav.). Tamsiausia spalva žymimos šalys, kurios pateikiamos ir žodiškai, atitinka didžiausią paieškos rezultatų kiekį, o šviesesnės spalvos, mažesnį. Airija, Jungtinė Karalystė, Jungtinės Valstijos, Kanada ir Jungtiniai Arabų Emyratai buvo tos šalys, kuriose dažniausiai ieškoma informacijos apie „Virtualius turus / ekskursijas“.



1	Airija	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Jungtinė Karalystė	82	<div style="width: 82%;"></div>
3	Jungtinės Valstijos	78	<div style="width: 78%;"></div>
4	Kanada	69	<div style="width: 69%;"></div>
5	Jungtiniai Arabų Emyratai	64	<div style="width: 64%;"></div>

1 pav. Paieškos frazės „Virtualios ekskursijos/turai“, 2020 m. Google statistika (sudaryta autorės pagal „Google Trends“, 2020)

Šios šalys, išlieka tarp populiariausių ir tarp asmenų ieškojusių informacijos apie „Virtualius muziejų turus“ (žr. 2 pav.). Rezultatai abiejų paieškų metu, tarsi susilieja ir rezultatai matomi vienodi. Tai reiškia, jog virtualios ekskursijos ir turai, konkrečiai prisiskiria prie muziejų virtualių paslaugų.



1	Airija	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Jungtinė Karalystė	82	<div style="width: 82%;"></div>
3	Jungtinės Valstijos	78	<div style="width: 78%;"></div>
4	Kanada	69	<div style="width: 69%;"></div>
5	Jungtiniai Arabų Emyratai	64	<div style="width: 64%;"></div>

2 pav. Paieškos frazės „Virtualūs muziejų turai“, 2020 m. Google statistika (sudaryta darbo autorės pagal „Google Trends“, 2020)

Tos pačios informacijos papildymui, buvo pateikta ir susijusios informacijos paieškos, 2020 metais, kiekvienoje iš jų buvo pastebėtas proveržis, kas reiškia, jog tais metais, ši paieškos frazė buvo pasiekusi savo piką. O abiejų paieškos rezultatų susijusios paieškos sutapo (žr. 3 pav.).

1	free virtual tours	Proveržis
2	free virtual museum tours	Proveržis
3	ghibli museum virtual tour	Proveržis
4	ghibli museum	Proveržis
5	van gogh museum amsterdam virtual tour	Proveržis

**3 pav. Paieškos frazių „Virtualios ekskursijos/turai“ ir „Virtualios muziejų ekskursijos turai“ 2020 m. susijusių paieškų statistika** (sudaryta darbo autorės pagal „Google Trends“ 2020)

2021-siais metais, „Google Trends“ (2021), pateiktame sąrašė, išskiriant paieškas tokias kaip, „Virtualios ekskursijos/turai“ ir pasirinkus galimybę rodyti rezultatus, viso pasaulio ir visų pasaulio valstybių mastu pastebimi tam tikri pokyčiai (žr. 4 pav.).



1	Singapūras	100
2	Airija	72
3	Jungtinė Karalystė	67
4	Jungtinės Valstijos	66
5	Kanada	62

**4 pav. Paieškos frazės „Virtualios ekskursijos / turai“, 2021 m. Google statistika** (sudaryta darbo autorės pagal „Google Trends“, 2021)

Paieškos rezultatuose Singapūras užėmė pirmąją vietą, o Jungtiniai Arabų Emyratai nepateko į penketuką valstybių, kuriose virtualių ekskursijų buvo ieškota daugiausiai. „Virtualios muziejų ekskursijos/turai“, tarp paieškos rezultatų, taip pat skyrėsi nuo praėjusių metų (žr. 5 pav.).



1	Airija	100
2	Jungtinė Karalystė	77
3	Jungtinės Valstijos	74
4	Puerto Rikas	57
5	Kanada	56

**5 pav. Paieškos frazės „Virtualūs muziejų turai“, 2021 m. Google statistika** (sudaryta darbo autorės pagal „Google Trends“, 2021)

Airijai išlikus pirmoje vietoje, o Jungtiniams Arabų Emyratams nepatekus į sąrašą, 4-tąją vietą užėmė Puerto Rikas, kuris ankstesniais metais nepateko į penketuką. „Google Trends“ (2021), pateiktoje statistikoje, 2021-siais metais susijusių paieškų rezultatai nesutapo tarp siūlomų paieškai „Virtualios ekskursijos/turai“ ir „Virtualios muziejų ekskursijos/turai“. Tarp susijusių paieškos rezultatų paieškai „Virtualios ekskursijos/turai“, visi rezultatai skiriasi nuo 2020-tų metų, tačiau visos naujos paieškos, taip pat patyrė proveržį, kitaip nei susijusios paieškos atsižvelgiant į „Virtualias muziejų ekskursijas/turus“.

Ne tik pasikeitus susijusioms paieškoms, bet ir populiarumo išaugimui jų tarpe, pastebima, jog net ir pakitus paieškų rodikliams, žmonių susidomėjimas muziejų teikiamomis virtualiomis paslaugomis išlieka aktualus, to pasekoje, išlieka ir virtualių muziejų turų paklausa. Tarp populiariausių paieškos rezultatų, buvo pastebėta, ne viena paieška susijusi su mokslu, studentais, virtualumo suteikiama informacija. „Google Trends“, pateikiami duomenys tik patvirtina, jog didelė dalis virtualių muziejų turų lankytojų yra studentai. Šių turų paklausa išaugo taip, jog 2020-siais metais „Google Arts & Culture“ subūrė naują kolekciją, kad padėtų visiems pasirinkti savo tobulą virtualią kelionę su tūkstančiais muziejų ir kultūrinių vietų. Naudodamiesi partneriu „CyArk“ ir „Google Search“ buvo pristatyta 37 kultūros paveldo objektai iš viso pasaulio papildytoje realybėje. Nepakilus nuo sofos galima išvysti: Rapa Nui (Velykų salą), Brandenburgo vartus Vokietijoje (UNWTO.ORG, 2020). Taigi, apibendrinus analizuotus šaltinius galima teigti, jog virtualių muziejų turų



paklausa ir pasiūla, jau buvo pasiekusi aukštumas, tačiau tai vis dar yra aktuali tema šiandieninėje visuomenėje. 2020-aisiais metais, sparčiai išaugus tokio tipo ekskursijų skaičiui, jis palaipsniui šiek tiek sumažėjo, tačiau išliko ištis daug tokias paslaugas siūlančių muziejų visame pasaulyje. Tais pačiais metais sparčiai išaugo ir tokios paslaugos paklausa, žmonės pradėjo pasiilgti turizmo, o virtualūs muziejų turai, atvėrė naujas galimybes keliauti.

### Kauno miesto muziejų virtualių turų situacijos analizė

Kaip miestą apibūdina Oficiali Kauno turizmo svetainė (2022), Kaunas – antras pagal dydį Lietuvos miestas, esantis Nemuno ir Neries upių santakoje. Jis yra apsuptas unikalios architektūros, galerijų ir teatrų ir jame, pilna kultūros. Senamiestis, Kauno pilis, Viduramžiškas, Gotikos ir Modernizmo atspindys architektūroje. Kaunas yra vertinamas ir kaip tarptautinių kultūros renginių ir festivalių namai. Keletas geriausiai žinomų tarptautinių festivalių Kaune – Kauno Jazz festivalis, Kauno gimtadienis, Operetė Kauno pilyje, Pažaislio klasikinės muzikos festivalis, Bike Show, Dainų šventė (UNESCO paveldas), AUROS šokio festivalis ir dar daugybė kitų. Tarptautiniai renginiai ir festivaliai sutraukia daug svečių ne tik iš Lietuvos, bet ir iš kaimyninių šalių.

Apibrėžiant Kauno kultūros unikalumą, itin išsiskiria išskirtiniai, visame pasaulyje muziejai. Unikaliame visame pasaulyje Velnių muziejuje surinkta daugiau nei 3000 eksponatų kolekcija, mieste veikia M. K. Čiurlionio muziejus ir yra vienintelė pasaulyje aikštė, į kurią negalima patekti, skirta Fluxus meno krikštatačiui – J. Mačiūnui – atminti. Šis miestas modernus, kūrybiškas ir įtraukiantis, pilnas kultūros iliustruoja ir tai, jog miestiečiai ir svečiai gali rinktis iš 60 muziejų ir galerijų, vykstančių įvairių festivalių ir renginių, tokių kaip: Kauno Architektūros festivalis, Dizaino savaitė, Kauno Bialė (Oficiali Kauno Turizmo svetainė, 2022).

Siekiant atlikti detalią Kauno muziejų virtualių turų analizę, būtina apžvelgti bendrą muziejų statistika bei jų pasiskirstymą Kauno mieste. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos (2020), statistikos duomenimis, nurodoma, jog Lietuvoje šiuo metu veikia 106 muziejai. Lietuvos turizmo svetainės (2022), duomenimis, Lietuvoje egzistuoja 384 įmonės, priskiriamos muziejams. Taip pat, duomenys nurodo, jog Kauno mieste išskiriama 50 muziejų ar įmonių teikiančių muziejines paslaugas. 12-oje iš jų galima pamatyti iš viso 16-liką virtualių turų. Dauguma jų, pateikiama video formatu arba žemėlapiu / pasivaikščiojimo forma. Vieno iš virtualių turų principas yra audio programa, kurios klausant pasineri į savišvietą. Vienas populiariausių Kauno miesto muziejų virtualus turas, pasitelkia „VR“ technologiją.

Vykdamas kokybinį ir kiekybinį tyrimus, pastebima, jog pagrindinė muziejų virtualių turų problema – reklama. Kokybinio tyrimo metu, buvo apklausti 3-jų muziejų specialistai, kurie atitinkamai atsakė į klausimus, kurių tikslas buvo Kauno miesto muziejų virtualių turų paklausą. Apibendrinus gautus atsakymus, buvo įvardijamas pakankamas susidomėjimas virtualiais turais, tačiau pabrėžta, jog be reklamos, šie turai patys iš savęs „negyventų“. Kiekybinio tyrimo eigai dar tik įpusėjus, jau galima išvelgti tam tikras tendencijas, kurios tarsi pritarė kokybinio tyrimo rezultatams. Kiekybinio tyrimo metu, anketos pagalba, yra apklausiami muziejų virtualių turų potencialūs lankytojai. Turimi rezultatai, leidžia teigti, jog didžioji dalis visuomenės, dažniau lankytusi virtualiuose turuose, jeigu juos pasiektų informacija, jog tokie turai yra organizuojami. Šiek tiek daugiau nei 50 proc. apklaustųjų teigia, jog norėtų apsilankyti populiariausiuose Kauno miesto muziejų virtualiuose turuose. Galima teigti, jog iki šiol neapsilankymo priežastis yra tai, jog daugiau nei 70 proc. respondentų teigia, kad visuomenę pasiekia nepakankamai informacijos apie Kauno miesto muziejų virtualius turus.

Apibendrinant galima teigti, jog Kauno miestas yra puiki vieta organizuoti virtualius turus, tačiau nors jų pasiūla šiuo metu yra pakankama, norint pritraukti daugiau lankytojų, reikia daugiau dėmesio skirti reklamai ir marketingui.

### Išvados

1. Apibendrinant galima teigti, jog muziejų virtualus turas, gali būti suprantamas labai skirtingai. Vieni tai apibrėžia labai abstrakčiai tarsi galimybes tam tikriems dalykams. Kiti tai įvardija tiksliau, kaip realybės atkartojimą ekrane, kas suteikia lengvesnę priėmimą prie tam tikrų ekspozicijų visiems. Muziejų virtualūs turai gali būti skirtingi ir jie skiriasi ne tik pagal idėją, bet ir pagal naudojamas technologijas, kurių vis daugėja, kaip ir didėja tokių muziejų turų reikšmė ir svarba. Virtualumas muziejų turų atžvelgti labai palankus lankytojams. Tokių turų tikslinis klientas gali būti bet kas, tačiau išsiskiria ir specifiniai lankytojų segmentai, kuriems tokio pobūdžio muziejų turai yra itin palankūs. Technologijos muziejuose naudojamos nuo seno, tačiau vis dažniau susiduriant su naujovėmis ir kitais aspektais, pastebimas didesnis susidomėjimas muziejų virtualiais turais, o tai paskatina ir didesnę jų pasiūlą.

2. Apibendrinant galima teigti, jog Kauno miestas yra apsuptas kultūros. Viena iš to priežasčių, muziejų veikla. Nėgana to, Kauno muziejai siūlo net 16 virtualių turų, kuriuos nemokamai gali pamatyti kiekvienas. Atliekant tyrimus ir aptarus dalinius rezultatus, ne tik galima teigti, jog muziejų virtualūs turai yra paklausūs, bet jų pasiūla taip pat vis auga. Tačiau išvelgiamos ir problemos, dėl kurių bėgant laikui, susidomėjimas gali kristi.

### Literatūra

1. Anton, M., Nicolae, G., Moldoveanu, A. & Balan, O., (2018). Virtual museums - technologies, opportunities and perspectives. *Revista Romana de Interactiune Om-Calculator*, 11(2), 127-144.
2. Atamuratov, R. K., (2020). The Importance of the virtual museums in the educational process. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 2, 89-93.
3. Beck, D. (2019). Special Issue: Augmented and Virtual Reality in Education: Immersive Learning Research. *Journal of Educational Computing Research*, 57(7), 1619-1625. <https://doi.org/10.1177%2F0735633119854035>

4. Bickmore, T., Pfeifer, L. & Schulman, D. (2011). *Relational Agents Improve Engagement and Learning in Science Museum*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-23974-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23974-8_7)
5. Booking.com (2022). Virtual reality tours to transform your travel. *Articles*. <https://www.booking.com/articles/virtual-reality-tours-to-transform-your-travel.html>
6. Budko, A., (2010). Modernization. Schematization of the experience. *Editorial magazine "World of museum"*, 12 (280), 50-51.
7. Carvajal, D., Morita, M. & Bilmes, G. (2020). Virtual Museums. Captured Reality and 3D Modeling. *Journal of Cultural Heritage*, 45, 234–39. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2020.04.013>
8. Conn, S., (2010). *Do Museums Still Need Objects?* University of Pennsylvania.
9. Daniela, L. (2020). Virtual Museums as Learning Agents. *Sustainability*, 12(7), 2698. <https://doi.org/10.3390/su12072698>
10. Davis, B., (2020). In a Year When Many Were Stuck Indoors, Google Says 'Virtual Museum Tours' Was Among Its Most Popular Search Terms. *Art World*. <https://news.artnet.com/art-world/virtual-museum-tours-1930875>
11. Erbay, M. (2019). The Importance of Using New Technology in Museums. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89468-3\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89468-3_28)
12. Europos muziejų organizacijos tinklas (2020). Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report. [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf)
13. Google Trends (2020). *Virtual tours*. <https://trends.google.com/trends/explore?date=2020-01-01%202020-12-31&q=virtual%20tours>
14. Google Trends (2020). *Virtual museums tours*. <https://trends.google.com/trends/explore?date=2020-01-01%202020-12-31&q=virtual%20museums%20tours>
15. Google Trends (2021). *Virtual museums tours*. <https://trends.google.com/trends/explore?date=2021-01-01%202021-12-31&q=virtual%20museums%20tours>
16. Google Trends (2021). *Virtual tours*. <https://trends.google.com/trends/explore?date=2021-01-01%202021-12-31&q=virtual%20tours>
17. Huang, Y. C., Backman, S. J., Backman, K. F., & Moore, D., (2013). Exploring user acceptance of 3D virtual worlds in travel and tourism marketing. *Tourism Management*, 36, 490–501. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.009>
18. Lepouras, G. & Vassilakis, C. (2004). Virtual museums for all: employing game technology for edutainment. *Virtual Reality*, 8, 96–106. <https://doi.org/10.1007/s10055-004-0141-1>
19. Lescop, L. (2021). Expanding Museums : new tools and concepts for mediation and virtualization. *Move international Conference : Museums environments : challenges and opportunities (MECO)*, 2021, I dalis, 1-13. Faculty of Engineering, Ain Shams University.
20. Lo, W. H., Benjamin Cheng, K. L., (2020). Does virtual reality attract visitors? The mediating effect of presence on consumer response in virtual reality tourism advertising. *Information Technology & Tourism*, 22, 537–562. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00190-2>
21. Machidon, O., M., Duguleana, M., & Marcello, C., (2018). Virtual humans in cultural heritage ICT applications: A review. *Journal of Cultural Heritage*, 33, 249-260. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2018.01.007>
22. Margetis, G., Apostolakis, K., C., Ntoa, S., Papagiannakis, G. & Stephanidis, C. (2021). X-Reality Museums: Unifying the Virtual and Real World Towards Realistic Virtual Museums. *Applied Sciences*, 11(1), 338. <https://doi.org/10.3390/app11010338>
23. Margetis, G., Apostolakis, K., C., Ntoa, S., Papagiannakis, G. & Stephanidis, C. (2021). X-Reality Museums: Unifying the Virtual and Real World Towards Realistic Virtual Museums. *Applied Sciences*, 11(1), 338. <https://doi.org/10.3390/app11010338>
24. Roussou, M. (2001). *Immersive interactive virtual reality in the museum*. CiteSeer.
25. Ruan, W., Kang, S. & Song, H. (2020). Applying protection motivation theory to understand international tourists' behavioural intentions under the threat of air pollution: A case of Beijing, China. *Current Issues in Tourism*, 23, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2020.1743242>
26. Schweibenz, W., (2019). The virtual museum: an overview of its origins, concepts, and terminology. *The Museum Review*, 4(1).
27. Shehade, M. & Stylianou-Lambert, T. (2020). Virtual Reality in Museums: Exploring the Experiences of Museum Professionals. *Applied Sciences*, 10(11), 4031. <https://doi.org/10.3390/app10114031>
28. Styliani, S., Fotis, L., Kostas, K., & Petros, P., (2009). Virtual museums, a survey and some issues for consideration. *Journal of Cultural Heritage*, 10, 520-528. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2009.03.003>
29. Tecău, A., S., Brătucu, G., Tescașiu, B., Chițu, I.B., Constantin, C., P., & Foris, D., (2019). Responsible Tourism—Integrating Families with Disabled Children in Tourist Destinations. *Sustainability*, 11, 4420. <https://doi.org/10.3390/su11164420>
30. Thomas, S., Mintz, A., & American Association of Museums. (1998). *The virtual and the real: Media in the museum*. American Association of Museums.
31. Turizmo terminų žodynas (2009). *Virtualusis turizmas*. [http://www.turizmo.lt/uploads/documents/Naudinga\\_informacija/turizmo\\_terminu\\_zodynas/Turizmo\\_zod.pdf](http://www.turizmo.lt/uploads/documents/Naudinga_informacija/turizmo_terminu_zodynas/Turizmo_zod.pdf)
32. Udc, & Bidyuk, N. (2021). The virtual museum space as a platform for student research activities in the history of economics. *Information Technologies and Learning Tools*, 81, 167-179.
33. UNESCO (2020). Virtual Museums on Underwater Cultural Heritage respond to the Covid-19 crisis. <https://en.unesco.org/news/virtual-museums-underwater-cultural-heritage-respond-covid-19-crisis>
34. UNWTO.ORG (2020). Travel digitally with google on world tourism day. <https://www.unwto.org/news/travel-digitally-with-google-on-world-tourism-day>
35. Wiltshier, P., & Clarke, A. (2016). Virtual cultural tourism: Six pillars of VCT using co-creation, value exchange and exchange value. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0) 1–12. <https://doi.org/10.1177/1467358415627301>
36. Wiltshier, P., Clarke, A. (2017). Virtual cultural tourism: Six pillars of VCT using co-creation, value exchange and exchange value. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 372-383. <https://doi.org/10.1177/1467358415627301>
37. Zou, N., Gong, Q. & Zhou, J. (2021). Value-based model of user interaction design for virtual museum. *CCF Trans. Pervasive Comp. Interact*, 3, 112–128. <https://doi.org/10.1007/s42486-021-00061-7>
38. Oficiali Kauno miesto turizmo svetainė (2022). *Apie miestą*. <https://visit.kaunas.lt/lt/atvykite/apie-miestą-2/>
39. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija (2020). *2020 m. muziejų statistika*. <https://lrkm.lrv.lt/lt/veikla/kulturos-statistika/muziejju-statistika>
40. Lietuvos turizmo svetainė (2022). *Muziejai*. <https://www.turizmas.lt/rubrika/Muziejai/100199291>

## **ANALYSIS OF DEMAND AND SUPPLY OF VIRTUAL MUSEUM TOURS IN KAUNAS**

Technology and virtuality ones are entering the global market faster than expected, especially in the face of a pandemic. As the cultural world struggles to survive, virtual museum tours are becoming more and more popular, and as the pandemic recedes, the demand for virtual tours remains high. According to Margetis (2021), this is an important achievement and is an important event for the further evolving experience in the museum in order to achieve uniqueness. Museum virtual tours, not only understood differently by everyone, but also adapting to everyone's needs. It can be footage, a retelling with sound. Or just a collage of photos. However, this is exactly what attracts people to visit virtual tours. This article analyzes the demand and supply of virtual tours of museums. In order to define the concept of virtual tours of museums, their types and types and tourist segments, analyzing literary and scientific sources. Also analyze the demand and supply of museum virtual tours.

Keywords: virtual tour, museum virtual tour, „VR“ virtual reality.

# SVARBIAUSIOS TOLIMŪJŲ REISŲ VAIRUOTOJŲ KOMPETENCIJOS

*Edgaras Mikalauskas (stud.), Dominykas Valaitis (stud.), vadovas Mindaugas Samuolaitis*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Auganti profesionalių tolimųjų reisų vairuotojų paklausa lemia išaugusią gerų vairuotų paiešką tarptautinėse įmonėse. Šiame straipsnyje analizuojama, kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti tolimųjų reisų vairuotojai, siekdami gauti ir dirbti gerai apmokamą darbą. Straipsnyje išskiriami trys skyriai, kuriuose bus aprašomos kokios kompetencijos yra svarbios darbo vietoje, kokiomis asmeninėmis kompetencijomis turėtų pasižymėti tolimųjų reisų vairuotojai bei analizuojamos, kokios labiausiai vertinamos kompetencijos yra tarp tolimųjų reisų vairuotojų.

Raktiniai žodžiai: vairuotojų kompetencijos, tolimųjų reisų vairuotojai, kompetencijų svarba, asmeninės vairuotojų kompetencijos.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Nuolat auganti tolimųjų reisų vairuotojų paklausa lemia didesnes atrankas ir konkurenciją tarp vairuotojų. Šiai dienai norit įsidarbinti į tarptautines įmones, vien vairavimo įgūdžių gali nepakakti. Didėjanti vairuotojų paklausa ir pasiūla skatina darbdavius atsižvelgti ne tik į vairavimo stažą, bet ir kitas vairuotojų kompetencijas, kuriomis turėtų pasižymėti jų būsiami vairuotojai.

Darbdaviams yra svarūs ne tik techniniai vairavimo įgūdžiai ar mechaninės žinios, bet taip pat asmeninės kompetencijos, kurios leistų darbdaviams jaustis užtikrinami dėl įdarbinto darbuotojo sąžiningumo, atsakingumo, savarankiškumo bei noro dirbti įmonei. Dėl šios priežasties yra svarbu įvertinti kokios tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijos yra laikomos svarbiausios ir reikalingiausios.

**Tyrimo problema.** Kokiomis asmeninėmis ir profesinėmis kompetencijomis turi pasižymėti tolimųjų reisų vairuotojai?

**Tyrimo tikslas** – išskirti svarbiausias tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išskirti būtinas tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijas darbo vietoje.
2. Išskirti svarbiausias tolimųjų reisų vairuotojų asmenines kompetencijas.
3. Išskirti kokios kompetencijos yra labiausiai vertinamos tolimųjų reisų vairuotojų profesijoje.

**Tyrimo objektas** – tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijos.

**Tyrimo metodai:** mokslinių šaltinių analizė.

## Tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijos darbo vietoje

Neretai tolimųjų reisų vairuotojai vairuoja sunkiasvores transporto priemones – įvairaus ilgio sunkvežimius, kurių vairavimo technika yra kur kas sudėtingesnė už lengvųjų automobilių vairavimą. Todėl galima teigti, kad tinkami vairavimo įgūdžiai bei kompetencijos yra neatsiejami faktoriai, kurie lemia saugų ir profesionalų vairavimą. Tam tikri vairavimo įgūdžiai yra įgyjami tiek mokymosi metu, tiek kasdien važinėjant keliuose. Tai reiškia, kuo dažniau yra vairuojama kasdienėse situacijose, tuo daugiau įgyjama vairavimo kompetencijos. Vis tik, vien vairavimo kompetencijos neužtenka, norit būti profesionalių tolimųjų reisų vairuotoju. Mokslininkai išskiria ir kitas asmenines kompetencijas, kurias turėtų turėti profesionalūs vairuotojai.

Sunkvežimio vairavimo įgūdžiai yra esminės kompetencijos, kurios yra reikalingos norint tinkamai ir saugiai valdyti didelių gabaritų transporto priemonę. Įprasti tolimųjų reisų vairuotojų mokymai dažniausiai ugdo vairuotojų budrumą, ilgalaikį dėmesio sukaupimą bei orientaciją. Tačiau kai kurie mokslininkai išskiria ir papildomas kompetencijas, kuriomis turėtų pasižymėti profesionalūs vairuotojai (Biassoni, Ruscio, & Ciceri, 2016). Galima pažymėti, jog tam tikros profesinės savybės bei kompetencijos yra naudingos ne tik būtent tolimųjų reisų vairuotojų specialybėje, bet taip pat yra svarbios ir plačiai pritaikomos kitose profesijose, kurios apima organizacines ar komunikavimo funkcijas (Ji-Hyland, & Declan, 2022).

Sunkvežimio vairavimo įgūdžiai yra labai svarbūs siekiant užtikrinti savo ir kitų saugumą kelyje ir ne tik. Tačiau tokios kompetencijos kaip susikaupimas, atsakingumas, darbo organizavimas, technikos išmanymas bei kitos, padeda ne tik praturtinti savo gyvenimo aprašymą, bet taip pat padeda būsiamam darbdaviui suprasti apie pretendento atsidavimą profesijai (Expert Group on Future Skills Needs, 2015).

Saugus vairavimas yra svarbiausias tolimųjų reisų vairuotojų ir įmonių, kuriuose jie dirba, prioritetas. Labai svarbu, kad visi kelyje būtų saugūs, ypač vairuojant dideles transporto priemones. Atlikti tyrimai rodo, jog kuo didesnis vairavimo valandų skaičius, tuo techniškėsnis yra vairuotojo vairavimo procesas. Ilgesnis laikas praleistas tolimuosiuose reisuose leidžia vairuotojams jaustis komfortabiliai už vairo bei suteikia pasitikėjimo įvairiose situacijose. Kad vairuotojai neprarastų vairavimo įgūdžių yra svarbu nuolatos juos palaikyti. Dėl šios priežasties, dauguma įmonių, kurie rūpinasi savo įmonės darbuotojais bei prestižu, yra linkę skirti vairuotojams papildomų mokymų, nepaisant jau turimo vairuotojų stažo. Atlikti tyrimai patvirtina, jog nuolatinis įgūdžių palaikymas yra itin svarbus didelėse tarptautinėse įmonėse, mokymų dėka, vairuotojams yra ne tik primenami baziniai saugaus vairavimo įgūdžiai, bet taip pat yra supažindinama su

naujausiais pakitimais (Hege, Lemke, Apostolopoulos, Whitaker, & Sonmez, 2019). Galima daryti išvadą, jog išsamūs įmonės mokymai ir atitinkami sertifikatai suteikia vairuotojams formalių žinių, kurių reikia, norint profesionaliai vairuoti sunkiasvores transporto priemones.

Kita, tolimųjų reisų vairuotojų kompetencija, kuri yra minima moksliniuose tyrimuose – susikaupimas. Vairuojant ilgus atstumus yra svarbu ne tik techniškai ir profesionalus vairavimas, bet taip pat išlikti budriam ir susikaupusiam ilgą laiko tarpą. Yra žinoma, jog tolimųjų reisų vairuotojai turi griežtai sureguliuotą darbo ir poilsio laiką, kuris ne retai apima ilgesnes nei 4 nenutrūkstamo važiavimo valandas. Išlaikyti dėmesį ir budrumą tokį laiko tarpą yra svarbu ne tik vairuojant naktį, bet ir dienos piko metu (Chen, Sieber, Lincoln, Birdsey, & Hitchcock, 2015). Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, jog dažniausiai yra minimos kelios strategijos, kurios gali padėti išlaikyti vairuotojo susikaupimą ilgiam laikui – tai trikdžių pašalinimas prieš kelionę bei išankstinis kelionės planavimas. Būtent šie būdai statistiškai daugiausiai padidina vairuotojų susikaupimą darbo metu. Yra įrodyta, jog ilgąmetę patirtį turintys vairuotojai pasižymi didesne susikaupimo kompetencija, kuri savo ruožtu padidina vairuotojų profesionalumą.

Mokslininkai teigia, jog geras vairuotojas pasižymi atsakingumu. Tai reiškia, jog profesionalus vairuotojas atsakingai žiūri į savo darbą ir skiria papildomo dėmesio ruošiantis kelionei. Maisto planavimas ilgose kelionėse, sunkvežimio techninės būklės patikrinimas ir būsimo maršruto analizavimas leidžia daryti prielaidą, jog vairuotojas yra pasirengęs vairuoti ir profesionaliai atlikti savo užduotį. Galima teigti, kad atsakingumas, kaip kompetencija yra viena esminių tolimųjų reisų vairuotojų profesijoje. Tai patvirtina ir atlikti tyrimai, kuriuose mokslininkai sugretina atsakingumą ir įsidarbinimo galimybes rinkoje (Kubanova, & Kubasakova, 2020). Jų teigimu, kuo labiau vairuotojas parodo savo atsakingumo kompetencijas darbo pokalbių metu, tuo didesnė tikimybė, kad jis gaus norimą darbo vietą.

Vis labiau tobulėjant technologijoms, mažinant popieriaus naudojimą ir ranka pildomų dokumentų skaičių, organizaciniai įgūdžiai vis labiau yra vertinami darbdavių kaip viena iš svarbesnių kompetencijų. Organizaciniai įgūdžiai yra vertingi tuomet, kai tolimųjų reisų vairuotojui reikia pateikti būtinuosius dokumentus per atstumą. Atlikti tyrimai rodo, jog įmonės dažnai reikalauja, jog vairuotojau galėtų ir gebėtų reikiamu metu prisijungti prie informacinių sistemų ir pateikti būtiniausius įrašus susijusius su darbo eiga ir procesu (Hege, Lemke, Apostolopoulos, & Sonmez, 2019). Tokiu būdu įmonės vadovai bei atsakingi asmenys yra informuojami apie esamą situaciją kelyje ir krovinių būklę kitoje šalyje.

Be minėtų kompetencijų, taip pat būtina nepamiršti ir vienos iš galimai svarbiausių kompetencijų bei tolimųjų reisų vairuotojų savybių – mechaninių žinių. Vien profesionalaus vairavimo gali neužtekti. Dažnu atveju tolimųjų reisų vairuotojai keliauja vieni, todėl mechaninių žinių bagažas yra itin vertinamas šioje profesijoje (Marti-Belda, Pastor, Montoro, Boso, & Roca, 2019). Išmanant pagrindinius mechanikos principus galima užtikrinti greitą ir efektyvų problemų sprendimą, sunkvežimiu sugedus. Tokiu būdu yra išvengiama vėlavimo, bei prailginto kelionės laiko.

Galiosiausiai švara yra dažnai minima moksliniuose straipsniuose kaip viena iš sudedamųjų vairuotojų savybių, kurias taip pat atkreipia dėmesį darbdaviai. Švaros palaikymas sunkvežimyje rodo, jog vairuotojas ne tik pasižymi atsakingumu, bet taip pat jaučia pagarbą darbdaviui (Pugeault, & Bowden, 2015). Kadangi sunkvežimyje yra praleidžiama itin daug laiko darbo metu, yra daroma prielaida, jog jo tvarkos palaikymas ne tik rodo darbuotojo atsakingumą ir atsidavimą darbui, net taip pat padeda lengviau susikaupti vairavimo metu. Tai siejama su švarios aplinkos poveikiu, kuomet nėra jokių pašalinių trikdžių, kurie gali trukdyti pačiam vairavimo procesui.

Apibendrinant, galima teigti, jog visos tolimųjų reisų vairuotojo kompetencijos kelyje yra ne tik vienodai svarbios, bet taip pat viena kitą papildančios. Dėl šios priežasties, didesnę kompetencijų skaičių turintys vairuotojai pasižymi didesniu profesionalumu bei atsidavimu darbui.

### **Tolimųjų reisų vairuotojų asmeninės kompetencijos**

Nors tolimųjų reisų vairuotojai didžiąją savo dienos dalį, darbo metu praleidžia kelyje, vis tik šie vairuotojai dirba įmonėse. Nors bendrauti su kitais įmonės darbuotojais, vairuotojams tenka per atstumą ar itin retai, tačiau tam tikrų kompetencijų turėjimas taip pat prisideda prie profesinio tobulėjimo. Tam tikri gebėjimai padeda geriau komunikuoti su kitais, biuruose likusiais darbuotojais, bei prisideda prie greitesnio ir sklandesnio darbo pristatant krovinius.

Viena iš tokių kompetencijų yra efektyvus komunikavimas. Veiksmingas bendravimas su kitais vairuotojais bei įmonėje likusiais darbuotojais yra laikomas vienu svarbiausių savybių darbinėje aplinkoje. Tai yra siejama su tuo, jog esant kelyje gali nutikti neplanuotų situacijų, kurių metų gali prireikti telefonu kreiptis į įmonėje likusius darbuotojus bei jiems aiškiai ir nuosekliai papasakoti susidariusią situaciją, kad būtų imtasi veiksmų plano. Veiksmingas ir aiškus bendravimas užtikrina ne tik informacijos perdavimą ar kitų darbuotojų įtraukimą problemos sprendime, bet taip pat skatina užduoti klausimus ir užmegzti atvirą dialogą su vadovu (Nowak, 2016). Tai savo ruožtu parodo vairuotojo kompetenciją bendrauti ir spręsti susidariusius sunkumus esamu metu.

Ilgų kelionių metu, tolimųjų reisų vairuotojai, kelyje susiduria su nenumatytais trukdžiais. Dėl šios priežasties yra svarbu vairuotojams išlikti ne tik budriems, bet ir gebėti greitai mąstyti. Turint greitą mąstymą tolimųjų reisų vairuotojai geriau prisitaiko prie esamos situacijos, tokiu būdu gebėdami valdyti situaciją ir tinkamai ją išspręsti (Hancock, Hancock & Janelle, 2012). Šią vairuotojų kompetenciją papildė kitas vairuotojų įgūdis – budrumas. Kadangi tolimųjų reisų vairuotojai didžiąją dienos dalį praleidžia kelyje, nenuostabu, kad budrumo išlaikymas yra laikomas viena iš svarbiausių vairuotojų savybių. Atlikti tyrimai rodo, jog profesionalūs ir savo darbo specifiką išmanantys vairuotojai ne tik žino aplinką kurioje vairuoja, bet taip pat nesiblaško, siekia galutinio maršruto tikslo ir visuomet yra sukoncentravę savo dėmesį į kelią. Norint išlaikyti budrumą kelyje, kiekvienas vairuotojas tam turi savo metodus, todėl priskirti kokią nors vieną budrumo palaikymo techniką yra netikslinga. Budrumo išlaikymas ir greitas mąstymas kelyje yra itin vertinamos

darbuotojų savybės, nes jų dėka yra įgyvendinamas užsakymas bei užtikrinamas darbuotojo, krovinio ir sunkvežimio saugumas (Douglas & Swartz, 2016).

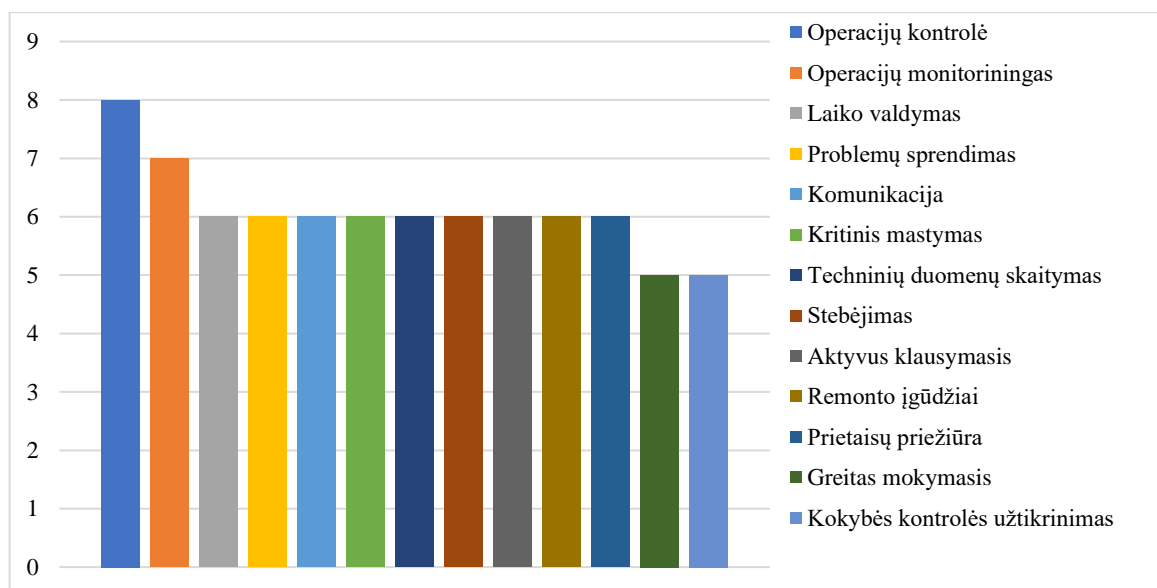
Kita asmeninė savybė, kuri prisideda prie profesionalumo tobulinimo – kantrybė. Vairavimas reikalauja daug kantrybės, ypač tuomet kai kelyje praleidžiama sąlyginai daug laiko (Goel, Vidal & Kok, 2021). Tolimųjų reisų vairuotojai kelyje dažnai susiduria su daugybe eismo pokyčių, kurie atsiranda dėl kelio remontų darbų, avarių ar kitų neplanuotų situacijų kelyje. Kartais maršruto pakitimai įvyksta itin staiga. Kaip pavyzdys, vykstantys politiniai konfliktai ar karai, kurių metu yra įvedamas sankcijos vienoje ar kitoje šalyje ar epideminės situacijos, kurių metu yra uždaromos sienos. Neretai tokie sprendimai yra priimami gana greitai, ir dažnai sudaro spūstis, kurios tęsiasi keliasdešimt kilometrų. Dėl šios priežasties, ypač pastaruoju metu, kuomet pasaulyje vyksta kariniai konfliktai bei šalyse įvedamos nepaprastos padėtys, kantrybė yra itin svarbi ir būtina daugumai vairuotojų.

Kai kurie mokslininkai savo atliktuose tyrimuose apie tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijas išskiria ir savęs pažinimą. Savęs pažinimas vairuotojas leidžia geriau priimti sprendimus kai to reikia, kadangi ši savybė suteikia vairuotojui galimybę stebėti save iš šono (Diestel & Schmidt, 2011). Savęs pažinimas leidžia pažinti savo kūną ir jaučiamas emocijas. Geriau pažindami save vairuotojai gali laiku pajusti kuomet jie yra pavargę bei kuomet yra reikalinga aplinkinių pagalba. Yra pastebėta, kad kuo geriau vairuotojai pažįsta savo vidinę būklę, tuo geresnius sprendimus jie priima. Objektiviai įvertindami savo darbinę būklę vairuotojas gali laiku paimti pertrauką, suvalgyti emocijas, kurios gali pakenkti kokybiškam vairavimui, bei išvengti galimos nelaimės kelyje.

### Tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijų svarba

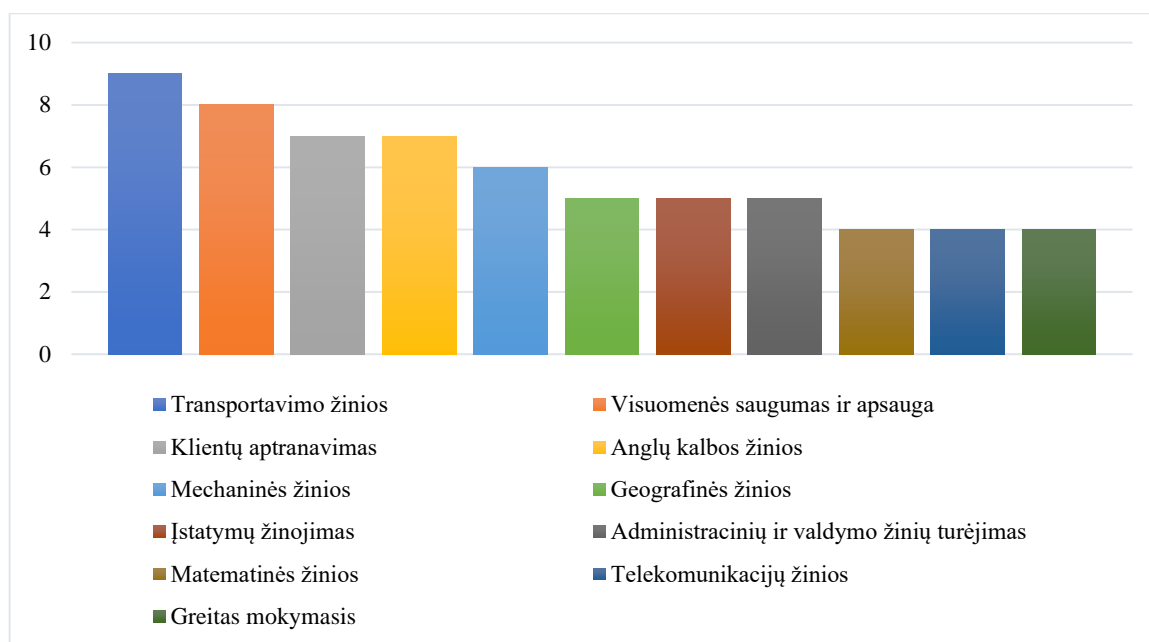
Išanalizavus kokios kompetencijos vyrauja tolimųjų reisų vairuotojų profesijoje, taip pat galima papildomai išskirti kompetencijų svarbą bei panaudojimo dažnumą šioje profesijoje. Analizuojant mokslinius straipsnius galima pastebėti, jog mokslininkai tyrinėja kelias skirtingas kompetencijų sritis. Tokie mokslininkai kaip Han, Otto, ir Dresner (2019) savo darbuose labiausiai analizavo kokios kompetencijos yra reikalingos tolimųjų reisų vairuotojų profesijoje. Tuo tarpu Gittleman ir Monaco (2022) analizavo kokios žinios yra svarbios vairuotojams. Taip pat galima atrasti ir tokių mokslinių šaltinių, kuriuose yra kalbama apie darbo stilių ir jų svarbą tolimųjų reiso vairuotojų profesijoje.

Atlikti tyrimai rodo, kokią svarbą turi tam tikros vairuotojų kompetencijos tolimųjų reisų vairuotojų darbe. Pastebima, jog dauguma mokslininkų išskirdami tam tikras kompetencijas atsižvelgia į jų panaudojimo dažnumą ir svarbą. Susistemintus mokslininkų atliktus tyrimus vienas svarbiausių vairuotojų kompetencijas galima pateikti 1 pav., kuriame matomas kompetencijų svarbumas.



1 pav. Tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijų reikalingumas ir svarba

Analizuojant vairuotojų kompetencijų svarbą taip pat yra būtina išskirti ir bendrinių žinių svarbą. Mokslininkai autoriai, savo darbuose daug dėmesio skyrė tokiomis žinioms kaip saugumo, teisės aktų ir pagrindinių procesų išmanymui (Mello, Hunt, & Mello, 2018). Vis tik, kai kuriuose darbuose galima atrasti ir bendrinių žinių svarbą tolimųjų reisų vairuotojų profesijoje (2 pav.)



2 pav. Tolimųjų reisų vairuotojų bendrinių žinių kompetencijų reikalingumas ir svarba

Diagramoje matoma, jog labiausiai reikalingos ir itin darbdavių vertinamos yra transportavimo principų, visuomenės saugumo, klientų aptarnavimo bei anglų kalbos žinios. Kadangi tolimųjų reisų vairuotojai dažnai keliauja vieni ilgus atstumus, neretai kirsdami skirtingų šalių sienas, nenuostabu, jog būtent šios vairuotojų kompetencijos yra laikomos vienomis svarbiausių jų darbe. Tik gerai išmanydami prekių transportavimo principus, gebėdami tinkamai komunikuoti su klientais tarptautine anglų kalba, šį darbą dirbantys vairuotojai gali laikyti save profesionalais.

Ieškodami tinkamų kandidatų, dažnas darbdavys šiai dienai daug dėmesio skiria tokioms asmeninėms kompetencijoms kaip atsidasavimas darbui, savęs kontrolė, dėmesingumas bei savarankiškumas ar galimybė prisitaikyti prie įvairių sąlygų. Atlikti tyrimai rodo, jog dažniausiai darbdavys ieško vairuotojo kuris galėtų būti atsakingas ne tik už įmonės turtą ar gabenamą krovinį, bet taip pat ir patį save (Clinton, Hewett, Conway, & Poulter, 2022). Kadangi tolimuosiuose reisuose nutinka įvairių situacijų, vairuotojas turi gebėti būti atsakingas už savo veiksmus ir emocijas. Tai reiškia, jog jis turi išlikti ramus, vengti ne tik streso bet ir karštakošiško elgesio bei gebėti valdyti savo pyktį ne tuomet kai situacija yra itin įtempta.

Kita, itin svarbi asmeninė vairuotojo kompetencija yra sąžiningumas. Dažniausiu atveju, tolimųjų reisų vairuotojai, gabena labai brangius krovinius, kurių vertė siekia dešimt tūkstantines sumas. Dėl šios priežasties yra itin vertinamas vairuotojų sąžiningumas. Darbdaviams yra itin svarbu, kad vairuotojai gebėtų saugoti patikėtą krovinį ir elgtis etiškai visos kelionės metu (Lian, Yam, Ferris, & Brown, 2017). Tai reiškia, jog įdarbindami vairuotoją, darbdavys tikisi, jog jis bus sąžiningas, nepradangins krovinio tyčia, siekdamas asmeninės naudos bei nevykdys nelegalios veiklos kelionės metu.

Apibendrinant atliktus tyrimus, matoma jog vienos svarbiausių tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijos yra susijusios su asmeninėmis vertybėmis. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, jog žmogus turėdamas etines normas, atsakingumo jausmą ir norą tobulėti darbe yra labiau linkęs dirbti įmonės labui. Dėl šios priežasties, vairuotojai, kurie darbo pokalbių metu gali pateikti šias asmenines vertybes kaip didžiausias savo kompetencijas, yra dažniau samdomi darbdavių negu tie, kurie turi tik ilgametį vairavimo stažą.

## Išvados

1. Analizuojant atliktus tyrimus, pastebėta, jog vienos svarbiausios kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti tolimųjų reisų vairuotojai – kompetencijos tiesiogiai susijusios su vairavimo procesu. Yra pastebėta, kad ilgesnį vairavimo stažą turintys vairuotojai turi techniškesnius vairavimo įgūdžius. Dėl to atsiranda kitos papildomos kompetencijos, kurios yra itin vertinamos darbdavių. Gebėjimas atsakingai ir susikaupus vairuoti sunkiasvorę transporto priemonę, gebėjimas atlikti smulkius remonto darbus bei prisitaikymas prie technologinių sistemų padidina vairuotojų įsidarbinimo galimybes.

2. Savęs pažinimas, streso valdymas, kantrybė ir komunikavimas yra laikoma vienomis svarbiausių ir labiausiai vertinamų tolimųjų reisų vairuotojų kompetencijų. Tolimųjų reisų vairuotojai dažniausiai važinėja ilgus atstumus vieni, todėl tokios asmeninės kompetencijos yra laikomos itin aktualiomis. Darbdaviams yra svarbu pasitikėti darbuotoju, todėl žinojimas, kad būsimas vairuotojas geba susidoroti su savo emocijomis yra vertinama kaip profesionalaus vairuotojo savybė.

3. Visos išanalizuotos kompetencijos yra svarbios tolimųjų reisų vairuotojams. Vis tik galima išskirti keletą pagrindinių kompetencijų, kurios labiausiai pasižymi ir prisideda prie profesionalaus vairuotojo profilio. Galimybė greitai ir operatyviai vertinti sunkvežimiu vykdomus procesus bei stebėti sunkvežimio būklę visos kelionės metu yra itin svarbus veiksnys kuris prisideda ne tik prie vairuotojo profesionalumo, bet taip pat ir įmonės turto saugojimo. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, nors asmeninės kompetencijos yra laikomos vienos svarbiausių norint įsidarbinti į tarptautinę

įmonę, vis tik vairavo technika, stažas ir gebėjimas valdyti sunkiasvorę transporto priemonę yra aktualiausia ir labiausiai vertinama kompetencija.

### Literatūra

- 1 Biassoni, F., Ruscio, D., Ciceri, R.. (2016). Limitations and automation. The role of information about device-specific features in ADAS acceptability. *Safety Sci.*, 85, 179–186.
- 2 Chen, G. X., Sieber, W. K., Lincoln, J. E., Birdsey J., & Hitchcock, E. M. (2015). NIOSH national survey of long-haul truck drivers. *Inj Saf Accid Anal Prev*, 85, 66–72.
- 3 Clinton, M. E., Hewett, R., Conway, N., & Poulter, D. (2022). Lost Control Driving Home: A Dual-Pathway Model of Self-Control Work Demands and Commuter Driving. *Journal of Management*, 48(4), 821–850.
- 4 Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2011). Costs of simultaneous coping with emotional dissonance and self-control demands at work: Results from two German samples. *Journal of Applied Psychology*, 96, 643-653.
- 5 Douglas, M. A., & Swartz, S. M. (2016). Career Stage and Truck Drivers' Regulatory Attitudes. *The International Journal of Logistics Management*, 27 (3), 686–706.
- 6 Expert Group on Future Skills Needs (2015). *Addressing the Demand for Skills in the Freight Transport, Distribution and Logistics Sector in Ireland 2015-2020*. Skills Ireland.
- 7 Gittleman, M., & Monaco, K. (2022). Truck-Driving Jobs: Are They Headed for Rapid Elimination? *ILR Review*, 73 (1), 3–24.
- 8 Goel, A., Vidal, T. & Kok, A.L. (2021). To team up or not: single versus team driving in European road freight transport. *Flex Serv Manuf J.*,33, 879–913.
- 9 Han, C., Otto, J., & Dresner, M. (2019). A Typological Analysis of US Transportation and Logistics Jobs: Automation and Prospects. *Transportation Journal*, 58 (4), 323–341.
- 10 Hancock, G. M., Hancock, P. A., & Janelle, C. M. (2012).The impact of emotions and predominant emotion regulation technique on driving performance. *Work*, 41, 3608-3611.
- 11 Hege, A., Lemke, M. K., Apostolopoulos, Y., Whitaker, B., & Sonmez, S. (2019). Work-Life Conflict among U.S. Long-Haul Truck Drivers: Influences of Work Organization, Perceived Job Stress, Sleep, and Organizational Support. *International journal of environmental research and public health*, 16(6), 984.
- 12 Hege, A., Lemke, M. K., Apostolopoulos, S. S., & Sonmez, S. (2019). The impact of work organization, job stress, and sleep on the health behaviors and outcomes of U.S. long-haul truck drivers. *Health Educ Behav.*, 46(4), 626–636.
- 13 Ji-Hyland, C. & Declan, A. (2022). What do professional drivers think about their profession? An examination of factors contributing to the driver shortage, *International Journal of Logistics Research and Applications*,25(3), 231-246.
- 14 Kubanova, S., & Kubasakova, I. (2020). Security Risks in the Trucking Sector. *Transportation Research Procedia*, 44, 234–239.
- 15 Lian, H., Yam, K. C., Ferris, D. L., & Brown, D. (2017). Self-control at work. *Academy of Management Annals*, 11, 703-732.
- 16 Marti-Belda, A., Pastor, J. C., Montoro, L., Boso, P., & Roca, J. (2019). Persistent traffic offenders: alcohol consumption and personality as predictors of driving disqualification. *Eur J Health Psychol.*,11, 81–92.
- 17 Mello, J. E., Hunt, C. S., & Mello, A. L. (2018). Driver Control Practices: The Voice of the Driver. *Transportation Journal*, 57 (1), 53–82.
- 18 Nowak, K. (2016). Teaching Self-Control. Road Safety and Traffic Education in Postwar Germany. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 41(1 (155)), 135–153.
- 19 Pugeault, N., & Bowden, R.(2015). How much of driving is preattentive? *EEE Transactions on Vehicular Technology*, 64, 5424-5438.

### COMPETENCIES OF LONG-DISTANCE DRIVERS

The growing demand for professional long-distance drivers is leading to an increased search for good drivers in international companies. This article analyzes the competencies that long-distance drivers should have in order to get and work in a well-paid job. The article distinguishes three chapters that will describe what competencies are important in the workplace, what personal competencies long-distance drivers should have, and analyze which competencies are most valued among long-distance drivers.



*Komunikacijos ir informacijos mokslo krypties straipsniai***VIZUALINĖS KOMUNIKACIJOS SVARBA KOMUNIKUOJANT SOCIALINIUIOSE TINKLUOSE***Alanas Kondrašovas (stud.), vadovės Viktorija Navickienė, Ieva Kniukštienė  
Kauno kolegija***Anotacija**

Gyvenant technologijų amžiuje, žmogų socialiniuose tinkluose kasdien pasiekia gausybė informacijos. Todėl organizacijoms, norinčioms, kad jų informacija būtų pastebėta bei įsiminta, būtina ieškoti būdų komunikacijos efektyvumui didinti. Vienas iš būdų tai padaryti – komunikacijoje naudoti vizualines priemones, nes vizualinė komunikacija yra patrauklesnė, dažnai ją paprasčiau suprasti. Taigi, straipsnyje nagrinėjama vizualinės komunikacijos svarba komunikuojant socialiniuose tinkluose. Nagrinėjant iškeltą socialinių tinklų komunikacijos efektyvumo naudojant vizualines priemones problematiką, pasirinktas mokslinės literatūros analizės metodas. Straipsnyje aptariama vizualinės komunikacijos samprata ir elementai, nagrinėjama socialinių tinklų svarba ir reikšmė skaitmeninės komunikacijos sistemoje, aiškinama vizualinės komunikacijos socialiniuose tinkluose nauda ir galimi vertinimo kriterijai. Išsiaiškinta, kad vizualinė komunikacija socialiniuose tinkluose dėl savo pranašumų tampa dominuojančia informacijos sklaidos forma, nes vizualiai pateiktas turinys yra lengviau suprantamas, labiau atkreipia dėmesį, vaizdinė informacija skatina auditorijos įsitraukimą.

Raktiniai žodžiai: vizualinė komunikacija, socialinių tinklų komunikacija.

**Įvadas**

Didėjant informaciniam triukšmui, organizacijos privalo ieškoti būdų efektyvinti savo išorinę komunikaciją. Užsienio mokslinėje literatūroje nagrinėjama vizualinės komunikacijos svarba bei efektyvumas. Schreiber (2017) analizuoja vizualinės komunikacijos praktikas socialiniuose tinkluose, taip pat Adami ir Jewitt (2016) tiria socialinės medijos ir vizualinės komunikacijos sąsajas. Tema aktuali dar ir todėl, jog statistika rodo, kad socialinių tinklų vartotojų skaičius nuolat auga, o vizualiai publikuotas turinys čia pradeda dominuoti (Statista, 2022).

**Tyrimo problema** – kokia gali būti vizualinės komunikacijos svarba ir nauda komunikuojant socialiniuose tinkluose?

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrįsti vizualinės komunikacijos svarbą socialiniuose tinkluose.

**Uždaviniai:**

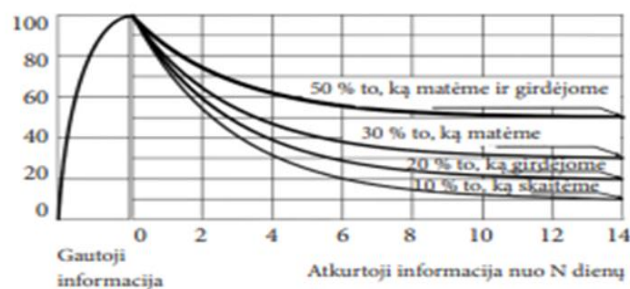
1. Aptarti vizualinės komunikacijos sampratą bei pagrindinius elementus ir jų esmę.
2. Išnagrinėti vizualinės komunikacijos pritaikymą socialinių tinklų komunikacijos gerinimui.

**Tyrimo objektas:** vizualinė komunikacija.

Tyrimo tikslui pasiekti naudotas mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizės metodas.

**Vizualinės komunikacijos samprata ir elementai**

Komunikacija – tai bendravimo, susisiekiimo, ryšių ir keitimosi patirtimi forma. Danaitis ir Usovaitė (2012) teigia, kad bendrąja prasme, komunikacija – tai bendravimo būdas ir informacijos perdavimas. Komunikacijoje galimi tiek žodiniai, tiek tekstiniai pranešimai bei kūno judesiai ir kiti kalbos parametrai. Taigi, žmonės informaciją gauna įvairiais kanalais, tačiau dažniausiai komunikacija yra suprantama kaip užkoduoti verbaliniai ir neverbaliniai elementai bei procesai. Šiuos du komunikacijos tipus papildo vizualinė informacija. 1 paveiksle matoma, kiek svarbios įvairios komunikacijos formos jos pastebėjimo ir įsiminimo procesams.



1 pav. Įvairaus tipo informacijos įsiminimo efektyvumas bėgant laikui (Danaitis ir Usovaitė, 2012)

Iš 1 paveikslu matyti, kad vizuali informacija daug labiau įsimenama negu garsinė bei tekstinė informacija (Danaitis, Usovaitė, 2012).

Vizualinė komunikacija – tai bendravimo forma, kuri yra pateikiama vaizdiniais. Pagal Ijaz (2018), vizualinė komunikacija yra veiksmingiausia ir aktualiausia komunikacijos priemonė šiuolaikiniame pasaulyje, todėl būtent vaizdiniai yra aktyviai naudojami siekiant perduoti informaciją ir kuriant kitokio pobūdžio turinį. Ši komunikacijos forma dažnai analizuojama per du teorijos modelius – komunikacijos modelį ir semiotiką. Analizuojant per komunikacijos modelį, vizualinę komunikaciją galima suprasti kaip komunikacijos procesą, kurį sudaro komunikacijos vykdytojas bendraudamas su tiksline auditorija per tam tikrus komunikacijos kanalus. Vertinant vizualinę komunikaciją per semiotikos prizmę, ji yra įvardijama, kaip ženklavimo procesas, kuris susideda iš ženklo pateikimo vizualiai ir to, kaip matantieji jį interpretuoja. Aišku, abi šios teorijos apima žinių visumą, kuri yra formuojama iš formalių savybių, prasmės, turinio ar konteksto bei kitų vizualinės komunikacijos aplinkybių (Hananto, 2020).

Žmonės informaciją pirmiausiai vertina akimis, todėl unikalios vizualinės galios pripažinimas lėmė daugelio naujų vizualinės komunikacijos būdų kūrimą. Kadangi žmonės geriausiai įsimena tai, ką mato, vizualus turinys yra labai paplitęs įvairiuose komunikacijos kanaluose, ypač socialiniuose tinkluose.

Vizualinė komunikacija remiasi vizija ir pirmiausia yra išreiškiama vaizdiniais: ženklais, tipografija, piešiniais, grafiniu dizainu, iliustracijomis, spalvomis, grafikais, ir yra skirstoma į skirtingas formas, tokias kaip vaizdai, nuotraukos, vaizdo įrašai, filmai, televizija, animacija ir vaizdo žaidimai (Few, 2006).

Vizualinė komunikacija – tai puiki bendravimo, informacijos perteikimo priemonė, tačiau, kaip ir visos komunikacijos formos, ji turi ir privalumų, ir trūkumų. Vizualinės komunikacijos privalumai ir trūkumai apibendrinti 1 lentelėje.

**1 lentelė. Vizualinės komunikacijos privalumai ir trūkumai** (sudaryta pagal Bresciani, Eppler, 2008; Tilak, 2020)

Privalumai	Trūkumai
Naudojant vizualinės komunikacijos priemones, turinį galima pateikti aiškiau.	Galima klaidinanti informacija, vizualizacijos gali pasirodyti įtikinamesnės ir skambesnės nei yra iš tikrųjų.
Vaizdinės priemonės labiau pritraukia auditoriją ir skatina vizualinės informacijos vertintojų emocijas ir įsitraukimą.	Vaizdiniuose galima išvelgti daug reikšmių, todėl atsiranda dviprasmiškumo rizika.
Paveikslai ir iliustracijos labiau paveikia nei tekstinė informacija.	Ne visi geba skaityti susistemintą informaciją diagramose, todėl diagramų efektyvumas priklauso nuo skaitytojo žinių.
Vizualiai pateikta informacija pašalina kalbos skirtumų kliūtis.	Nuotraukose ar vaizduose yra sunku detaliam ir išsamiam perteikti informaciją.

Iš 1 lentelės matyti, kad vizualinės komunikacijos privalumai susiję su jos aiškumu, patrauklumu ir didesniu poveikiu auditorijai. O vizualinės komunikacijos trūkumų priežastys dvejopos: informacijos publikuotojo žinių, patirties trūkumas ir skaitytojų interpretacijos bei ne taip suprasta žinutė. Gilinantis į vizualinės komunikacijos trūkumus, galima išvelgti skirtingą jų poveikį informacijos skaitytojui – tai sąmyšis, blaškymas, klaidingas informacijos aiškinimas ir manipuliacija (Bresciani, Eppler, 2008).

Dėl vizualinės komunikacijos ilgaamžiškumo ir galimų trūkumų bei rizikų, svarbu tinkamai naudoti grafines išraiškos priemones (spalvą, šriftą, garsą, vaizdą), siekiant sukurti kokybišką, informatyvų ir suprantamą vaizdinį pranešimą. Taip pat išskyrus svarbias funkcijas ir pritaikant jas vizualinėje komunikacijoje, sukuriama emocinis ryšys su tiksline auditorija (Šimonėlienė, 2012). Svarbios vizualinės komunikacijos funkcijos pateiktos 2 lentelėje.

**2 lentelė. Svarbios vizualinės komunikacijos funkcijos** (sudaryta pagal Šimonėlienę, 2012)

Paprastumas	Auditorijos sudominimas	Įsimenamas grafinis dizainas	Spalvos, formos, idėjos
Komplikuotos formos ir sudėtingų efektų naudojimas apsunkina suvokimą ir vargina stebėtoją.	Idėja, pateikiama su „paslėpta prasme“, palieka galimybę vartotojui pačiam suprasti turinio reikšmę. (Trūkumų rizika, dviprasmiškumas).	Lengvai įsimenamas dizainas padeda įsiminti informaciją ir jos visą kontekstą. Dažnai įsimenamas logotipas ar dominuojančios spalvos ir tik tada atskleidžiama informacija.	Naudojantis tam tikromis spalvomis, idėjomis ar formomis pateikiama informacija, vėliau tai pakartojama visuose komunikavimo objektuose ir tokiu būdu puikiai apgalvotas ir sukurtas sprendimas tampa firminiu stiliumi.

Vienas iš svarbiausių sėkmingos vizualinės komunikacijos veiksnių yra dizainas. Pateikiant žinutę specifiniu dizainu, pranešimai patenkina tikslinės auditorijos lūkesčius, o turinys yra vientisas ir suprantamas. Taip kuriamos žinutės, turinys ar komunikacijos produktai pasižymi originalumu ir skiriasi nuo kito, jau sukurto turinio.

Dizainas – tai vaizdinė kalba, kuri ženklais ir vaizdiniais apibūdina perduodamą pranešimą ar išsprendžia problemą, pasitelkiant vaizdinius elementus. Taip pat, pritaikant tam tikrą dizainą, vizualinėje komunikacijoje sukuriama emocijos (Günay, 2021).

Vaizdas, nuotraukos ir kitos vizualinės komunikacijos priemonės, tai sudėtingas komunikacijos būdas, kuris yra perteikiamas per spalvą, formą, dizainą ir kitas technines savybes. Efektyvūs vaizdiniai elementai padeda suprasti ar sustiprina kitokio pobūdžio informaciją, bet dažniausiai vaizdinės informacijos tikslas – paveikti tikslinę auditoriją. Pateikiant ją suprantamai, per paveikslus, šūkius bei simbolius skatinamos auditorijos emocijos. Mokslinėje literatūroje įvardijami vizualinės komunikacijos elementai, padedantys pasiekti šio tikslo: linijos, spalva, tekstūra, forma ir kontrastas (vertė) (Tilak, 2020).

Linijos – tai ženklai ant paviršiaus, išreikšti tam tikra forma ar kontūrais. Vyrauja įvairūs linijų tipai ir stiliai: vertikalios, horizontalios, įstrižainės ir kontūrinės linijos (Tilak, 2020).

Spalvos – tai konkretūs atspalviai, kuriais perteikiamos emocijos ir pranešimai. Visos spalvos turi savo reikšmę arba galią. Pavyzdžiui, raudona spalva vaizduojamas jaunatviškumas, galia ir veiksmas; mėlyna spalva vaizduojamas atsipalaidavimas, o per žalią spalvą perteikiamas organiškumas, augimas ir viltis (Tilak, 2020).

Tekstūra – tai vizualinio dizaino dalis, kuri yra skirstoma į šiurkščius ir lygius objektus. Lygūs paviršiai paprastai rodo stilingus ir poliruotus objektus, o naudojant grubius paviršius perteikiamas kietumas (Tilak, 2020).

Formos. Kiekviena forma turi skirtingas reikšmes. Apskritimu vaizduojama amžinybė ir dorybė, eilutė pateikiama kaip laisvės simbolis, trikampio formos nukreipia žmogaus dėmesį į viršų, o kvadratais parodomas praktiškumas ir naudingumas (Ijaz, 2018).

Vertė – šis komponentas apibrėžia šviesos ir tamsos laipsnį vizualinėje žinutėje. Vertingesni objektai yra labiau išryškinti, nes ryškesni objektai labiau pastebimi (Tilak, 2020).

Taigi, žinant įvairių vizualinės komunikacijos elementų reikšmes ir poveikį, galima tikslingai juos naudoti komunikacijos efektyvumui didinti.

Apibendrinant, vizualinė komunikacija – tai bendravimo forma, kuri yra pateikiama vaizdiniais. Vizualinė komunikacija išreiškiama vaizdais: ženklais, piešiniais, tipografija, iliustracijomis, grafiniu dizainu, diagramomis ir spalvomis. Ši komunikacijos forma gali būti išreiškiama vaizdais, nuotraukomis, vaizdo įrašais, filmais, animacija, grafikais. Dizaino elementai, padedantys vizualinę komunikaciją daryti efektyvia yra skirstomi į linijas, spalvas, tekstūras, formas ir vertę. Dizainas yra vienas iš svarbiausių sėkmingos vizualinės komunikacijos aspektų, nes naudojant specifinį dizainą komunikacijos produktai pasižymi originalumu ir taip skiriasi nuo kito, jau sukurto turinio.

### Socialinės medijos esmė ir panaudojimas komunikacijoje

Vis didėja socialinės medijos (ypač socialinių tinklų) svarba organizacijų išorinėje komunikacijoje, nes socialinė medija padeda pasiekti tikslinę auditoriją greitai ir paprastai, o tinkami vizualinės komunikacijos elementai padeda komunikuoti šiame kanale itin efektyviai. Todėl toliau bus nagrinėjama šio komunikacijos kanalo teorinė apibrėžtis bei reikšmė organizacijų komunikacijai. Socialinė medija – tai kompiuterinė technologija, kurioje dalinamasi idėjomis, mintimis ir informacija. Socialinė medija skirstoma į įvairias formas: tinklaraštis, mikrotinklaraštis, socialinių tinklų svetainės, nuotraukų talpinimo bei dalijimosi svetainės, tinklalaidės ir kitos. Naudojant socialinę mediją asmeniniais tikslais žmonės bendrauja su draugais ir artimaisiais, ieško informacijos, puoselėja pomėgius bei pramogauja. Naršant socialinėje medijoje profesiniais tikslais, asmenys plėtoja savo žinias tam tikroje srityje, mezga ryšius su jų darbovietės, profesijos specialistais. Socialinė medija taip pat gali būti naudinga ir komercinėje veikloje. Skirtingo pobūdžio verslininkai bendrauja su vartotojais, skaito klientų atsiliepimus bei kuria įvaizdį ir populiarina įmonės prekės ženklą, siūlo prekes ar paslaugas (Akram, Kumar, 2017).

Hananto (2020) teigia, kad socialinių tinklų svetainės – vienas populiariausių socialinės medijos įrankių. Socialiniai tinklai – tai platforma, kurioje žmonės aptarinėja problemas, reiškia nuomonę bei diskutuoja. Tai priemonė, leidžianti asmenims talpinti ir tarpusavyje keistis įvairia informacija, pateikti idėjas, publikuoti nuotraukas, vaizdo įrašus per tam tikrą tinklą. Kaplan ir Haenlein (2010) socialinius tinklus apibūdina kaip interneto pagrindu veikiančias aplikacijas, kurias naudodami individai kuria, keičiasi turiniu ir bendrauja. Šiandien socialiniai tinklai yra svarbus įrankis kiekvieno žmogaus gyvenime, nes juos naudojant galima pirkti, mokytis bei pramogauti (Siddiqui ir Singh, 2016).

Visos žiniasklaidos priemonės yra socialios, nes jos yra naudojamos bendravimui, santykių palaikymui bei kūrimui. Tačiau socialiniai tinklai išsiskiria dideliu bendravimo ir ryšių mezgimo potencialu, nes būtent ši komunikacijos priemonė suteikia galimybę žmonėms ir organizacijoms lengvai pasiekti vienas kitą ar didelę auditoriją (Jensen, 2015).

Šios kartos jaunimas augo kartu su socialinėmis medijomis, jie lengvai naudojami naujausių technologijų įvairiomis formomis. Galima teigti, kad socialiniai tinklai stipriai paveikė jaunimo kasdienybę, todėl socialiniai tinklai aktyviai integruojasi į kiekvieno žmogaus gyvenimą. Nešiojamų ar planšetinių kompiuterių ir išmaniųjų mobiliųjų telefonų naudojimas siekiant nuolat bendrauti socialiniuose tinkluose nieko nebestebina – būtent dėl sparčios technologijų pažangos ir socialinių tinklų populiarumo asmens gyvenimo būdas stipriai pasikeitė. Todėl norint efektyviai vykdyti įmonės veiklą ir pasiekti kuo didesnę auditoriją, organizacijos taip pat aktyviai naudojami socialiniais tinklais (Akram, Kumar, 2017).

Socialiniais tinklais naudojasi 57,6 proc. visų pasaulio interneto vartotojų (Statista, 2022). Juose talpinamas įvairus turinys, kuriamos bei atnaujinamos asmeninės paskyros, jungiamasi prie įvairių bendruomenių. Socialiniai tinklai yra aktyviai naudojami ir populiarūs, nes visa galia yra vartotojo rankose. Būtent dėl laisvos prieigos ir saviraiškos laisvės, socialiniai tinklai nuolat tobulėja ir populiarėja (Talpai, 2014).

Vis dėlto, tik tinkamai sukurtą ir administruojamą profilį, auditorija vertina rimtai. Kaye (2021) teigia, kad naudojant socialinius tinklus, kaip komunikacijos ir informacijos sklaidos priemonę, organizacijoms svarbu užtikrinti

paskyros kokybę bei talpinamo turinio tinkamumą, nes tai kuria įvaizdį ir formuoja auditorijos nuomonę apie organizaciją, bei jos autentiškumą.

Vis dėlto, dėl lengvo informacijos prieinamumo ir jos gausos iškyla problema, kad reikia gebėti tinkamai ieškoti ir atrinkti turinį, nes kitaip, norint rasti tinkamą medžiagą, išieškojama daug laiko. Todėl įmonėms labai svarbu atkreipti dėmesį į jų paskyros kokybę, autentiškumą ir talpinamą medžiagą, nes dažnai nuo to ir priklauso, kokį įspūdį susidarys paskyros stebėtojas.

Kai kurie socialiniai tinklai kardinaliai pakeitė žmonių bendravimo stilių ir gyvenimo būdą (Siddiqui, Singh, 2016). Tačiau socialiniai tinklai daro tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį įmonėms ir žmonėms (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Socialinių tinklų teigiamas ir neigiamas poveikis** (sudaryta pagal Kuram, Akram, 2017; Siddiqui, Singh, 2016)

Teigiamas poveikis	Neigiamas poveikis
Socialiniai tinklai yra puikus įrankis, kurio pagalba žmonės lengvai susipažįsta.	Socialiniai tinklai skatina priklausomybę, juose žmonės praleidžia labai daug laiko, todėl dažnai pamiršta apie kitas būtinas kasdienes veiklas.
Naudojant socialinius tinklus žmonės ar organizacijos gali lengvai patalpinti turinį bei komunikuoti su sekėjais, skaitytojais, kitais suinteresuotaisiais.	Kadangi socialiniai tinklai yra prienami visiems, paskyrą gali susikurti ir vaikai. Dėl patalpinto jiems netinkamo turinio jie yra pažeidžiami, kartais vartotojai dalinasi nuotraukomis, vaizdo įrašais, kuriuose yra smurto ir kitų neigiamų vaizdų.
Nepriklausomai nuo asmens gyvenamosios vietos, jis visada gali susisiekti su kitais ir išreikšti nuomonę.	Socialiniuose tinkluose dažnai pažeidžiama žmogaus privatumo teisė.
Socialinių tinklų naudojimas skatina vienybę, nes žmonės aktyviai bendrauja, dalinasi pomėgiais, siekia bendrų tikslų, dalyvauja įvairiuose renginiuose.	Dėl pastovaus bendravimo ir naujų pažinčių ieškojimo žmonės pamiršta apie senus draugus ir artimuosius, negeba vystyti tikrų (ne skaitmeninių) santykių ar lojalumo.
Socialiniuose tinkluose yra gausu įvairios informacijos, lengva sužinoti apie naujausius įvykius, naujai įkurtas įmones, produktus ar paslaugas. Naudojant socialinius tinklus galima nesunkiai įvertinti dabartinę situaciją visuomenėje bei rinkoje.	Kadangi socialiniuose tinkluose žmonės talpina savas nuotraukas, kiti vartotojai gali jas panaudoti netinkamiems tikslams, pasisavinti tapatybę.
Socialinius tinklus galima naudoti kaip mokymosi priemonę. Taip pat yra galimybė pasimokyti iš profesionalų ir ekspertų, tobulinti savo žinias, bet kurioje srityje ar profesijoje nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos ar išsilavinimo. Didžioji dalis informacijos yra nemokama.	Didelė dalis jaunimo yra patyrę kibernetines patyčias. Kadangi bet kas gali susikurti netikrą, melagingą socialinio tinklo anketą.
Naudojant socialinius tinklus verslo reikmėms galima pasiekti didelę auditoriją ir reklamuoti paslaugas, siekti pelno.	Įsilaužimai į paskyras. Asmuo įsilaužęs į kito vartotojo ar organizacijos paskyrą gali skleisti netikrą ar netinkamą informaciją asmens ar organizacijos vardu ir taip sukelti nemažai žalos.
Naudojant socialinių tinklų platformas galima pranešti apie vykdomą kilnų tikslą, įvairias labdaras ir pagalbą nepasiturintiems, sergantiems ar kitaip stokojantiems.	Apgavystės ir sukčiavimai.
Socialiniuose tinkluose kuriamos įvairios bendruomenės, į kurias gali prisijungti visi norintys. Bendruomenėse dalyviai diskutuoja ir dalinasi jiems įdomia, svarbia informacija ir kitu turiniu.	Socialiniuose tinkluose skleidžiami gandai. Įvairios istorijos ir netikra informacija socialiniuose tinkluose plinta gana greitai, todėl visai nesunku paveikti asmens ar organizacijos reputaciją paskleidžiant melagingus faktus ar istorijas.

Taigi, žmonės naudoja socialinius tinklus, siekdami bendrauti, pramogauti, mokytis, ieškoti reikalingos informacijos. Todėl organizacijos turėtų tai suprasti ir į tai atsižvelgti, vykdydamos savo išorinių tinklų komunikaciją ir keldamos jai efektyvumo tikslus bei rodiklius.

Naudojantis socialine medija verta įvertinti ir teigiamas, ir neigiamas galimas pasekmes, nes neatsargus ir neapgalvotas naršymas socialiniuose tinkluose, dažnai lemia įvairias problemas, kurias išspręsti sunku. Galima teigti, kad didžiausios grėsmės socialiniuose tinkluose, tai įsilaužimai į paskyras ir netikros informacijos viešinimas asmens ar organizacijos vardu. Būtent dėl šių grėsmių yra asmenų, kurie visiškai nesinaudoja socialiniais tinklais arba apriboja savo duomenų perdavimą (per slapukus, registracijas ar pan.) suinteresuotoms organizacijoms. Tačiau naršant atsakingai, socialiniai tinklai išties puiki priemonė dalintis informacija, kurią naudoja didelė visuomenės dalis.

Komunikacija socialiniuose tinkluose vykdoma įvairiomis formomis, o formos tipas priklauso nuo konkretaus socialinio tinklo specifikos. Kiekvienas socialinis tinklas yra orientuotas į tam tikras komunikacijos formas, tokias kaip vaizdinė, tekstinė ir vaizdo įrašų forma. Kiekviename socialiniame tinkle galima pastebėti panašias komunikacijos ir turinio tendencijas, tačiau skirtingi socialiniai tinklai pasižymi tam tikru specifiškumu. Pavyzdžiui, socialinis tinklas „Facebook“ yra orientuotas į bendravimo ir komunikacijos procesus, todėl čia tinka tiek tekstinis, tiek vaizdinis turinys, „Instagram“ yra naudojamas foto ir video medžiagai talpinti, „Youtube“, tai socialinis tinklas, kuriame informacija pateikiama vaizdo įrašais, o LinkedIn buria į profesinius tinklus, todėl čia informacija gali būti pateikta ir grafikais ar diagramomis. Organizacijai, vykdančiai išorinę komunikaciją socialinėje medijoje, svarbu išsirinkti tuos socialinius tinklus, kurie sudaro galimybę pasiekti tikslinę auditoriją, ir juose vykdyti komunikaciją nepamirštant vizualinių priemonių.

### Vizualinė komunikacija socialiniuose tinkluose

Vaizdinės informacijos publikavimas tapo neatsiejama socialinių tinklų dalis (Russmann, Svensson, 2017). Vizualinės komunikacijos svarbą socialiniuose tinkluose galima pagrįsti naudojant socialinių tinklų statistiką. Jau 2014 metais pasidalinta 1,8 milijardo nuotraukų visuose socialiniuose tinkluose. „Youtube“ platformoje yra daugiau nei milijardas vartotojų, kurie kiekvieną dieną žiūri įvairaus turinio vaizdo įrašus. „Instagram“ socialiniame tinkle kasdien vidutiniškai dalinamasi apie 80 milijonų nuotraukų (Gretzel, 2016).

Neher (2014) teigia, kad vizualinė informacija svarbi ir yra paplitusi dėl šių priežasčių:

- **Žmonės vaizdinį turinį apdoroja greičiau:** asmens smegenys greičiau įsimeina vaizdinę informaciją. Taip pat socialiniuose tinkluose yra gausu įvairios informacijos, todėl išsiskirti iš minios padės būtent vaizdinis turinys.
- **Vizualus turinys skatina grįžtamąjį ryšį:** socialiniuose tinkluose vizualiai išreikštą turinį žmonės aktyviau vertina. Surenkama daugiau „Patinka“ paspaudimų, komentarų bei peržiūrų. Taip pat, socialiniame tinkle „Facebook“ paspaudus „Patinka“ mygtuką ant kokio nors vaizdo įrašo ar nuotraukos, tą patį įrašą gali pamatyti ir draugų rate esantys asmenys. Taigi, vizualus turinys yra stipri priemonė, kuria galima skatinti žmonių įsitraukimą ir didinti peržiūrų skaičių.
- **Vizualus turinys gali efektyviau perteikti informaciją:** dažniausiai vaizdiniame turinyje pagrindinės idėjos pateikiamos pačiame vizuale, dėl to įrašai tampa glaustesni, išvengiama chaoso ir būtent dėl to turinys yra kokybiškesnis.
- **Vaizdinė informacija atkreipia skaitytojo dėmesį:** žmonėms pateikiamas didelis turinio kiekis socialiniuose tinkluose. Greit slenkant per informaciją, dėmesį pritraukia tik kokybiška vaizdinė informacija.

Žinant vizualinės komunikacijos svarbą socialiniuose tinkluose, svarbu gebėti įvertinti jos efektyvumą ir kokybę. Oliveira ir Figueira (2018) teigia, kad socialinių tinklų vizualinės komunikacijos efektyvumo vertinimas apima tokias metrikas kaip tikslinės auditorijos pasiekiamumas, įsitraukimas, atgalinis ryšys bei poveikis ir informacijos vertė. Socialinių tinklų vizualinio turinio poveikio matavimo aspektai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Socialinių tinklų vizualinio turinio metrikos kriterijai (sudaryta pagal Oliveira ir Figueira, 2018)

Auditorijos pasiekiamumas	Grįžtamasis ryšys	Informacijos poveikis	Informacijos vertė
Auditorijos pasiekiamumas yra matuojamas atsižvelgiant į socialiniuose tinkluose patalpintą turinį peržiūrėjusių žmonių kiekį. Vertinamas tikslinės auditorijos srautas.	Grįžtamasis ryšys matuojamas „Patinka“ paspaudimų skaičiumi, komentarų skaičiumi, teigiamų ir neigiamų atsiliepimų santykiu, pasidalijimų skaičiumi.	Norint nustatyti informacijos poveikį, vertinamas auditorijos įsitraukimas, produktų pirkėjų ir paslaugų naudotojų skaičius.	Informacijos vertė yra vertinama atsižvelgiant į visus metrikos kriterijus. Vertinamas auditorijos pasiekiamumas, atgalinis ryšys bei informacijos poveikis. Jeigu, įvertinus visus kriterijus matomi teigiami rezultatai, reiškia, kad talpinamas turinys yra vertingas.

Žinoma, norint didinti sekėjų auditoriją, skatinti grįžtamąjį ryšį ir didinti informacijos poveikį vartotojui, reikia sudaryti vizualinės komunikacijos gerinimo strategiją. Selh (2019) teigia, kad vizualinės komunikacijos socialiniuose tinkluose gerinimo strategija apima 8 žingsnius:

1. Tikslinės auditorijos analizė;
2. Esamo turinio analizė;
3. Konkurentų talpinamo turinio vertinimas;
4. Turinio kokybės gerinimas;
5. Dizaino elementų pritaikymas;
6. Skirtingų įrašų tipų naudojimas;
7. Tinkamas įforminimo dydis;
8. Tinkamo informacijos publikavimui laiko nustatymas ir pasirinkimas.

Taigi, pirmiausia reikia atlikti tikslinės auditorijos analizę, įvertinti jau patalpintą turinį ir esamus rezultatus bei išanalizuoti kitų organizacijų (konkurentų) talpinamą vizualinę informaciją. Atlikus šiuos veiksmus verta atlikti nuotraukų ir vaizdinių kokybės korektūrą (spalvų korekciją, nereikalingų elementų šalinimą) naudojant kompiuterines programas, tada pritaikyti tinkamus dizaino elementus (spalvas, tekstūrą, formas, linijas). Taip pat naudotis skirtingomis socialinių tinklų įrašų funkcijomis (priklausomai nuo pranešimo), pasirinkti tinkamą nuotraukos, vizualaus turinio įforminimo dydį bei talpinti turinį tikslinei auditorijai palankiu laiku. Pritaikius strategiją ir norint įvertinti jos efektyvumą, reikia vėl atlikti vizualinio turinio analizę, pasitelkiant socialinių tinklų metrikos kriterijus, aprašytus aukščiau.

### Išvados

1. Vizualinė komunikacija gali būti suprantama kaip bendravimo būdas, išreiškiamas vaizdiniais. Norint, kad vizualinė komunikacija būtų efektyvi, reikia gebėti tinkamai derinti turinio ir dizaino elementus. Vizualinė komunikacija gali būti išreiškiamą ženklais, piešiniais, grafiniu dizainu, iliustracijomis, spalvomis, grafikais ir yra skirstoma į tokias formas, kaip vaizdai, nuotraukos, vaizdo įrašai, filmai, televizija, animacija, vaizdo žaidimai. Pagrindiniai dizaino elementai, padedantys vizualizuoti komunikaciją yra linijos, spalva, tekstūra, forma ir kontrastas (vertė).

2. Socialiniai tinklai užima svarbią vietą organizacijų išorinės komunikacijos sistemoje, o vizualinė komunikacija darosi dominuojanti socialinių tinklų komunikacijos dalis. To priežastys yra, kad vaizdinis turinys apdorojamas greičiau,

skatina grįžtamąjį ryšį (reakcijas), gali efektyviau perteikti informaciją ir labiau atkreipia dėmesį. Vizualinę komunikaciją socialiniuose tinkluose būtina analizuoti ir vertinti, siekiant pastebėti trūkumus ir įžvelgti tobulinimo galimybes.

### Literatūra

1. Adami, E., & Jewitt, C. (2016). Social media and the visual. *Visual Communication*, 15(3), 263-270. <https://doi.org/10.1177/1470357216644153>.
2. Akram, W., & Kumar, R. (2017). A study on positive and negative effects of social media on society. *International journal of computer sciences and engineering*, 5(10), 351-354. [https://www.researchgate.net/publication/323903323\\_A\\_Study\\_on\\_Positive\\_and\\_Negative\\_Effects\\_of\\_Social\\_Media\\_on\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/323903323_A_Study_on_Positive_and_Negative_Effects_of_Social_Media_on_Society)
3. Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2008). The risks of visualization: A classification of disadvantages with graphic representation of information. <https://www.knowledge-communication.org/pdf/bresciani-eppler-risks-visualization-wpaper-08.pdf>
4. Danaitis, K., Usovaitė, A. (2012). Vizualinė komunikacija: Kompiuterinės grafikos įrankių taikymas, kuriant logotipą. [https://www.researchgate.net/publication/270981116\\_Vizualine\\_komunikacija\\_kompiuterines\\_grafikos\\_irankiu\\_taikymas\\_kuria\\_nt\\_logotipa](https://www.researchgate.net/publication/270981116_Vizualine_komunikacija_kompiuterines_grafikos_irankiu_taikymas_kuria_nt_logotipa)
5. Few, S. (2006). Visual communication. [https://perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Visual\\_Communication.pdf](https://perceptualedge.com/articles/Whitepapers/Visual_Communication.pdf)
6. Gretzel, U. (2016). The visual turn in social media marketing. *Tourismos*, 12(3), 1-18. [https://www.researchgate.net/publication/310797670\\_The\\_Visual\\_Turn\\_in\\_Social\\_Media\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/310797670_The_Visual_Turn_in_Social_Media_Marketing)
7. Günay, M. (2021). Design in visual communication. *Art and design review*, 9(02), 109. <https://www.scirp.org/html/1-1250289-108268.htm>
8. Hananto, B. A. (2020). What is social visual communication design? Proposals on how to identify and define it. In international conference of innovation in media and visual design (IMDES 2020) (pp. 27-31). Atlantis Press. [https://www.researchgate.net/publication/347480092\\_What\\_is\\_Social\\_Visual\\_Communication\\_Design\\_Proposals\\_on\\_How\\_to\\_Identify\\_and\\_Define\\_it](https://www.researchgate.net/publication/347480092_What_is_Social_Visual_Communication_Design_Proposals_on_How_to_Identify_and_Define_it)
9. Ijaz, N. (2018). Art of visual communication, evolution and its impact. *Indian journal of public health research & development*, 9(12). [https://www.researchgate.net/publication/330828287\\_Art\\_of\\_Visual\\_Communication\\_Evolution\\_and\\_its\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/330828287_Art_of_Visual_Communication_Evolution_and_its_Impact)
10. Jensen, K.B. (2015). What's social about social media? <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2056305115578874>
11. Kaye, L. K. (2021). Exploring the "socialness" of social media. *Computers in human behavior reports*, 3, 100083. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958821000312>
12. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. [https://www.researchgate.net/publication/222403703\\_Users\\_of\\_the\\_World\\_Unite\\_The\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_of\\_Social\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media)
13. Neher, K. (2014). *Visual social marketing for dummies*. John Wiley & Sons.
14. Oliveira, L., & Figueira, A. (2018). Measuring performance and efficiency on social media: A longitudinal study. In *ECSM 2018 5th European Conference on Social Media* (pp. 198-207). Academic Conferences and publishing limited. [https://www.researchgate.net/publication/326710668\\_Measuring\\_Performance\\_and\\_Efficiency\\_on\\_Social\\_Media\\_A\\_Longitudinal\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/326710668_Measuring_Performance_and_Efficiency_on_Social_Media_A_Longitudinal_Study)
15. Russmann, U., & Svensson, J. (2017). Introduction to visual communication in the age of social media: Conceptual, theoretical and methodological challenges. *Media and Communication*, 5(4), 1-5. <https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/1263>
16. Schreiber, M. (2017). Audiences, aesthetics and affordances analysing practices of visual communication on social media. *Digital Culture & Society*, 3(2), 143-164. <https://doi.org/10.25969/mediarep/13519>.
17. Selh, K. (2019). 12 tips for creating engaging visual content on social media. <https://blog.hootsuite.com/epic-guide-creating-social-media-visuals/>
18. Siddiqui, S., Singh, T. (2016). Social media its impact with positive and negative aspects. <https://jogamayadevicollege.ac.in/uploads/1586197536.pdf>
19. Statista (2022). Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of monthly active users. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
20. Šimonėlienė, A. (2012). Vizualios komunikacijos vaidmuo internetinėje erdvėje ir poveikis vartotojui. [http://socin2012.home.mruni.eu/B\\_2012-12-26.pdf#page=162](http://socin2012.home.mruni.eu/B_2012-12-26.pdf#page=162)
21. Talpau, A. (2014). Social media - A new way of communication. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 7(2), 45. [http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/1-06\\_TALPAU-1.pdf](http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/1-06_TALPAU-1.pdf)
22. Tilak, G. (2020). Usage of visual communication design on consumer behaviour. [https://www.academia.edu/45673725/Usage\\_of\\_Visual\\_Communication\\_Design\\_on\\_Consumer\\_Behaviour](https://www.academia.edu/45673725/Usage_of_Visual_Communication_Design_on_Consumer_Behaviour)

### THE IMPORTANCE OF VISUAL COMMUNICATION IN SOCIAL NETWORKS

In the age of technology, a lot of information reaches people on social networks every day. Therefore, organizations that want their information to be noticed and memorized need to find ways to increase the effectiveness of their communication. One way to do this is to use visual aids in communication, as visual communication is more attractive and often easier to understand. Thus, the article examines the importance of visual communication in communicating on social networks. The method of scientific literature analysis was chosen to analyse the problem of increasing social network communication efficiency using visual means. The article discusses the concept and elements of visual communication, examines the importance and significance of social networks in the digital communication system, explains the benefits of visual communication on social networks and possible evaluation criteria. It has been found that visual communication on social networks, due to its advantages, becomes the dominant form of information dissemination, as visually presented content is easier to understand, more attention-grabbing, and visual information encourages audience engagement.

# AKCINĖS BENDROVĖS „TELIA LIETUVA“ ANALIZĖ ATSAKINGO VERSLO KOMUNIKACIJOS ASPEKTU

*Austėja Vaičiulevičiūtė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Technologinės pažangos ir vartotojiškumo visuomenėje atsakingo verslo samprata tampa neišvengiamai svarbi įmonės veiklos plėtros užtikrinimui. Lu ir kt. (2020) akcentuoja, kad verslui, siekiant užsitikrinti veiklos tęstinumą ir tinkamai atliepti vartotojų poreikius, pelno būtina siekti kuriant ilgalaikę gerovę visuomenei ir aplinkai. Kitaip tariant, įmonės nebėra suvokiamos tik paslaugų ar produktų tiekimo ribose – perspektyvumui, patrauklumui, veiklos efektyvumui užtikrinti svarbus teisinių aspektų nustatymas bei jų laikymasis, socialinės atsakomybės plėtra, apimanti sąžiningą, aplinkosaugą propaguojančią, saugią darbo aplinką kuriančią veiklą bei tikslinga informacijos sklaida, akcentuojanti etinio ir socialinės atsakomybės aspekto svarbą. Atsakingo verslo samprata, siejama su socialine atsakomybe, skaidria ir tikslinga informacijos sklaida bei teisinio reglamentavimo laikymusi aktuali ir AB „Telia Lietuva“ ateities perspektyvoms: įmonės patrauklumo didinimui, veiklos gerinimui. Taikant mokslinių šaltinių analizės, dokumentų analizės bei komunikacijos priemonių turinio analizės metodus apžvelgta AB „Telia Lietuva“ veikla atsakingo verslo komunikacijos atžvilgiu bei išsiaiškinta įmonės pozicija teisinio reguliavimo ypatumų, socialinės atsakomybės bei komunikacijos atžvilgiu.

Raktiniai žodžiai: atsakingas verslas, atsakingo verslo komunikacija, socialinė atsakomybė.

## Įvadas

Vis daugiau įmonių siekia sukurti atsakingo verslo vykdyimo įvaizdį, tačiau ne visada siekiama teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės bei komunikacijos etikos praktinio pritaikymo. Todėl šiame straipsnyje siekiama išsiaiškinti, ar AB „Telia Lietuva“ orientuota į teisiškai, socialiai atsakingos veiklos realizavimą bei etišką komunikavimą.

**Darbo tikslas** – atlikti AB „Telia Lietuva“ veiklos bei komunikacijos analizę pagal atsakingo verslo kriterijus.

Šiam tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros bei kitų šaltinių analizę, teoriškai iširti įmonės teisinio reguliavimo aspektus, socialinės atsakomybės bei vidinės ir išorinės komunikacijos taikymo sritis ir sklaidos būdus.

2. Atlikti AB „Telia Lietuva“ komunikacinių priemonių analizę etiniu bei socialinės atsakomybės aspektu.

**Darbo objektas** – AB „Telia Lietuva“ veikla atsakingo verslo komunikacijos atžvilgiu.

**Darbo metodai**: mokslinių ir kitų šaltinių analizė, dokumentų analizė, komunikacijos priemonių turinio analizė.

Darbe aptariami įmonei būdingi teisinio reguliavimo aspektai, socialinės atsakomybės taikymo sritys, sklaidos būdai bei vidinės ir išorinės komunikacijos sklaida ir taikymas; pateikiami tyrimo rezultatai: AB „Telia Lietuva“ teisinio reguliavimo ypatumai, AB „Telia Lietuva“ socialinės atsakomybės ataskaita, pasirinktos įmonės komunikacijos priemonių analizė etiniu ir socialinės atsakomybės aspektu.

## Įmonės teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės ir komunikacijos etikos teoriniai aspektai

Apgalvotas verslo organizavimo formos pasirinkimas, teisinių reglamentų, įstatymų bei kitų teisės aktų svarbos suvokimas ir laikymasis, skaidrus darbas įmoneje – tai būtinos sąlygos visoms profesionalioms bei į ateities perspektyvas orientuotoms įmonėms. Rimkuvienės ir Tamošaitienės (2012) teigimu, verslas – tai prekių bei paslaugų, tenkinančių vartotojų poreikius, teikimas bei pelno siekimas, skatinantis ekonomikos augimą, darbo našumą, naujų technologijų plėtrą bei konkurenciją. Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) akcentuojama, kad verslu užsiimti gali „fiziniai, juridiniai asmenys, kitos organizacijos arba jų filialai“, o verslo veikimui rinkoje būtinas privačiosios nuosavybės turėjimas, veiklos bei pasirinkimo laisvė ir teisinė apsauga.

Verslo realizavimui itin svarbus įmonės – „savo vardą turinčio ūkinio vieneto, įsteigto įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai ūkinei-komercinei veiklai“ – įsteigimas (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012). Įmonė atpažįstama ne tik pagal turimą pavadinimą ir vykdomą prekių, paslaugų gamybą bei pardavimą siekiant pelno – „įmonė kaip teisės subjektas gali turėti juridinio asmens teises“, kitaip tariant, užsiimti teisiškai neuždrausta veikla, veikti savarankiškai (Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas: 1990 m. gegužės 8 d. Nr. I-196). Tinkamas įmonės tipo pasirinkimas jau pradiniam verslo vykdyimo etape padeda suvokti konkrečios verslo organizavimo formos teises ir pareigas, planuoti bei vykdyti veiklos plėtrą laikantis teisinių reglamentų.

Viena iš verslo organizavimo formų – akcinė bendrovė – įvardijama kaip privatusis juridinis asmuo, kurio atsakomybė ribota, valdymo sudėtingumas priklauso nuo akcininkų skaičiaus, o savininkų įtaka – nuo turimų akcijų skaičiaus (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012). Akcinių bendrovių (AB) steigimą, veiklą, valdymą bei akcininkų pareigas ir teises nustato Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas – jame pabrėžiamas įstatinio kapitalo būtinumas, kasmetinių akcinių susirinkimų rengimas, auditinis patikrinimas, leidžiamas akcijų viešas platinimas vertybinių popierių biržoje bei vadovavimasis sudarytais bendrovės įstatais, įstatymais, teisės aktais (Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas: 2000 m. liepos 13 d. Nr. VIII-1835, 2021). Svarbu, kad bendrovė turėtų ne tik steigimo sutartį arba aktą, bet ir

patvirtintus bendrovės įstatus, kuriais vadovaujasi savo veiklos vykdymo procese: šiame dokumente nurodoma informacija būtina tiek įmonės steigimo, tiek įmonės plėtros etapuose.

Įmonės atsakingo verslo vykdymas susijęs ne tik su įstatymų bei kitų teisės aktų nustatytos tvarkos laikymusi – sėkmingai veiklos plėtrai būtinas ir socialinės atsakomybės lygmuo, padedantis kurti stiprios organizacijos įvaizdį. Socialinė atsakomybė plačiąja prasme gali būti suprantama kaip atsakomybė už poveikį aplinkai ir visuomenei, tai principas, kai įmonė ieško inovatyvių socialinių, aplinkosaugos, ekonominės gerovės problemų sprendimo būdų, o santykiuose su visais suinteresuotaisiais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybiniais principais (Čiburienė, 2020). Ją galima įvardyti kaip kelių lygmenų išipareigojimą: socialinę atsakomybę savo veikloje realizuojančios įmonės siekia sąžiningumo, laikosi įtvirtintų įstatymų bei kitų teisės normų, kuria gerovės klestėjimui palankias sąlygas, atsakingai naudoja gamtos išteklius bei ilgalaikiuose veiklos tiksluose prioritetai skiria bendruomenės gyvenimo kokybei. Tiek įmonės veikla, tiek sprendimų priėmimas atsižvelgiant į visuomenei ir aplinkai svarbius aspektus glaudžiai susijęs su atsakomybe laikytis įstatymų bei kitų teisės aktų.

Basariya ir al Kake (2019) išskiria verslo socialinės atsakomybės dimensijas: fizinė aplinka (ekologinė atsakomybė), socialinė atsakomybė (rūpinimasis vietine bendruomene ir visa visuomene), atsakomybė prieš vartotojus (produkto saugumas, sąžiningos kainos, teisinga informacija ir komunikacija), atsakomybė prieš darbuotojus (tinkamas atlygis, tinkamos darbo sąlygos). Be to, išskiriami organizacijos socialinės atsakomybės lygiai: socialinis išipareigojimas, socialinė reakcija bei socialinė atjauta. Akivaizdu, kad socialiai atsakingai įmonei nepakanka vien socialinio išipareigojimo lygmens: siekiant vykdoma veikla kurti pokytį, svarbūs apgalvoti savanoriški veiksmai, prisidedantys prie bendrųjų problemų sprendimo. Įmonės socialinis atsakingumas neapsiriboja vien Socialinės atsakomybės gairių rekomendacijomis, Atsakingo verslo kodekso ar darnaus vystymosi tikslų laikymusi – itin didelė reikšmė teikiama asociacijoms, skatinančioms skaidrų, atsakingą verslą: LAVA, „Baltoji banga“. Socialinės atsakomybės gairės, darnaus vystymosi tikslai bei į socialiai atsakingos veiklos principus orientuotos asociacijos padeda įmonėms realizuoti socialinės atsakomybės principus vykdomoje veikloje.

Įmonės veiklos raida neapsiriboja teisiniu reguliavimu bei socialinės atsakomybės laikymuisi: tinkamas bendravimas su suinteresuotais asmenimis, moralės bei etikos nuostatų laikymasis, grįžtamojo ryšio bei patikrintos informacijos teikimas itin svarbus verslo vykdymui. Organizacinę komunikaciją galima sieti su įmonės vidine komunikacija – veiksmu, kuris lemia informacijos sklaidos veiksmingumą, pasitikėjimo ir supratimo tarp darbuotojų ir vadovybės kūrimą, darbuotojų įtraukimą į organizacijos tikslų siekimą (Ewing ir kt., 2019). Akcentuotina, kad įmonės komunikacijos procesai apima ne tik vidinę, bet ir išorinę komunikaciją, kuri orientuota į organizacijos tikslinę auditoriją bei pasitelkiama nuomonės formavimui apie organizacijos veiklą bei paslaugas (Lipskytė ir kt., 2018). Galima interpretuoti, jog išorinės komunikacijos procesas atlieka visuomenės informavimo funkciją apie įmonę bei jos veiklos sklaidą.

Įmonės informacijos sklaidai itin svarbus socialinių medijų, ypač socialinių tinklų, naudojimas „komunikuojant su subjektais, tokiais kaip klientai, tiekėjai ar išorinė visuomenė“, skatinant socialinę sąveiką įmonės viduje (Leonardi et al, 2013, cit. iš Donclaitė, Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017). Įmonėje dirbantys asmenys gali ne tik keisti informacija tarpusavyje, bet ir susisiekti su kitais asmenimis, suinteresuotais įmonės veikla, suteikti grįžtamąjį ryšį, reaguoti į atsiliepimus. Siekiant suvokti komunikacijos procesą bei metodus socialiniuose tinkluose, tikslinga aptarti socialinių tinklų įrašų rūšis. Tafesse ir Wien (2017) teigimu, socialinių tinklų įrašai klasifikuojami į emocinius, funkcinis, mokomuosius-informacinius, reklaminius-pramoginius, siejamus su įmonės istorija, aptariančius naujausius įvykius, pristatančius darbuotojus bei įmonės veiklą, skelbiančius apie išitraukimą į filantropinę veiklą. Pateiktoje klasifikacijoje galima pastebėti bei interpretuoti akivaizdžius tapatumus: reklaminiai-pramoginiai, emociniai įrašai gali būti naudojami kaip dėmesio atkreipimo, glaudaus ryšio kūrimo priemonė, darbuotojų, įmonės veiklos pristatymas bei filantropinę veiklą skelbiantys įrašai atlieka įmonės įvaizdžio kūrimo vaidmenį, o mokomaisiais-informaciniais bei funkciniais įrašais įmonė prisistato visuomenei, aptaria svarbiausias aktualijas.

Vidinei bei išorinei komunikacijai naujosiose medijose ypač svarbus komunikacijos etikos aspektas – teisingos bei patikrintos informacijos sklaidai, neskirta klaidinti informaciją gaunančių asmenų (Public Officers' Ethics Commission, 2019). Etikos bei moralės normų laikymosi svarba įmonės komunikacijoje bei informacijos sklaidoje nepaneigiama: įmonei privalu atstovauti teisingumą, tikslumą, sąžiningumą, priimti skirtingus požiūrius bei nuomones, atkreipti dėmesį į klientų, vadovybės, darbuotojų bei kitų suinteresuotųjų asmenų poreikius, gerbti privatumą bei konfidencialumą (Public Officers' Ethics Commission, 2019). Įvardytus komunikacijos etikos principus įmonė turėtų taikyti kiekviename veiklos sklaidos procese: darbuotojų bei vadovybės komunikacijoje, bendradarbiavime su klientais bei kitais suinteresuotais asmenimis, strategijų kūrimo, iniciatyvų bei sprendimų priėmimo.

Taigi, apžvelgus įmonės teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės bei komunikacijos etikos sampratą, išryškėja šių trijų komponentų svarba įmonės veiklos vykdymui bei ateities perspektyvoms. Įstatymų laikymasis, skaidrus darbas įmonėje bei sistemingas verslo organizavimas ir steigimas kuria tvirtą įmonės pagrindą, socialinės atsakomybės realizavimas veikloje rūpinantis visuomenės poreikiais bei aplinka užtikrina profesionalų, patrauklų ir perspektyvų įmonės įvaizdį, o dėmesys komunikacinių procesų organizavimui padeda įmonei vykdyti efektyvią informacijos sklaidą. Įmonės teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės bei komunikacijos etikos samprata suteikia atsakingo verslo praktiniam pritaikymui universalias gaires, taikytinas siekiant tikslingos įmonės veiklos plėtros.



## AB „Telia Lietuva“ charakteristika

AB „Telia Lietuva“ priklauso tarptautinei „Telia Company“ įmonių grupei, veiklą vykdančiai Šiaurės ir Baltijos šalyse, veiklos kryptimis orientuota į platesnį kokybės bei galimybių kontekstą. Įmonės istorija pateikiama oficialioje AB „Telia Lietuva“ interneto svetainėje (n.d.), 2017–2020 metų Tvarios veiklos ataskaitose. 2017 metai – tai analizuojamos akcinės bendrovės pradžia: AB „Teo LT“, AB „Omnitel“ bei AB „Baltic Data Center“ tampa viena įmone (Telia Lietuva, 2017). AB „Telia Lietuva“ 2017 metų tvaraus verslo ataskaitoje teigiama, kad pirmaisiais metais įvyko įmonės tolesnei veiklai reikšmingi pokyčiai: sujungtas „mobilusis ryšys su fiksuotu, verslo sprendimai IT srityje su mobiliuoju tinklu, išmanioji televizija – su išmaniaisiais telefonais“. Tolesnėse tvarios veiklos ataskaitose paminimas įmonės istorijai svarbus dukterinės įmonės „Telia Customer Services LT“ prijungimas (Telia Lietuva, 2020).

Įmonės misiją bei viziją vienija AB „Telia Lietuva“ tvarios veiklos ataskaitose (2017–2020) išdėstyti tikslai, rodantys suinteresuotumą klientais: „daugiau vertės lojaliems klientams“, „būti arčiau pasaulio taip, kaip geriausia klientams“, „sprendimai, sujungiantys žmones ir verslus“, o pateikiamomis trimis vertybėmis „išdrįstame, rūpinamės, paprastiname“ pagrįsta įmonės veiklos filosofija bei strategija.

Vadovaujantis AB „Telia Lietuva“ interneto svetainėje pateikiama informacija, galima išskirti pagrindinius įmonės veiklos akcentus. Įvardyta akcinė bendrovė pabrėžia ir kasdienius asmens poreikius, ir verslo klientų interesus: teikiamos televizijos, mobiliojo ryšio, interneto, duomenų perdavimo, verslui reikiamos įrangos paslaugos. Įmonė orientuota į 5G bei kitų tinklų ryšio plėtrą, klientų duomenų apsaugą bei prekių ir paslaugų pasiekiamumą, teikiamų konsultacijų kokybę bei „IT, informacijos saugos, kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos ir sveikatos valdymo“ ISO standartų vadovavimąsi (Telia Lietuva, n.d.). Galima teigti, kad AB „Telia Lietuva“ – tai kelių įmonių sąjunga, užimanti itin svarbią poziciją savo veiklos srityse.

## Tyrimo metodika

AB „Telia Lietuva“ veiklos analizė atliekama vadovaujantis **tyrimo tikslu** – atlikti AB „Telia Lietuva“ teisinio reguliavimo ypatumų bei komunikacijos priemonių analizę etiniu ir socialinės atsakomybės aspektu. Siekiant suprasti, kaip įmonė veikloje pritaiko teisinius, socialinės atsakomybės bei komunikacijos etikos komponentų ypatumus, buvo pasitelkiami dokumentų ir teisinės informacijos įmonės interneto svetainėje analizė, taip pat komunikacijos priemonių ir jų turinio analizės metodai.

**Pirmasis tyrimo metodas** – dokumentų bei teisinės, tvaraus verslo informacijos AB „Telia Lietuva“ interneto svetainėje analizė. Įvardytas tyrimo metodas, išskiriant **tyrimo objektą** – AB „Telia Lietuva“ veiklą, siejamą su teisiniu reglamentavimu, pasirinktas siekiant gauti patikimą bei tikslią informaciją apie AB „Telia Lietuva“ teisinį statusą bei nustatytos įmonės tvarkos atitikimą įstatymams. Nagrinėjami įmonės įstatai, įmonės interneto svetainės skiltyse „Bendrovės valdymas“, „Akcijos ir akcininkai“ pateikta informacija bei šios teisinės informacijos atitiktis Lietuvos Respublikos acinių bendrovių įstatymo nustatytai tvarkai.

Be to, dokumentų analizės metodas, išskiriant **tyrimo objektą** – AB „Telia Lietuva“ veiklą, siejamą su socialine atsakomybe, taikomas siekiant ataskaitoje parengti naujausiais duomenimis pagrįstą įmonės socialinės atsakomybės sričių analizę. AB „Telia Lietuva“ Tvaraus verslo ir Socialinės atsakomybės ataskaitas rengia nuo 2010 metų, tačiau, atsižvelgiant į didesnę duomenų apie įmonės socialinę atsakomybę prieinamumą ir išsamumą bei atkreipiant dėmesį į įmonių sąjungos atsiradimą AB „Telia Lietuva“ pavadinimu, pasirinktas 2017–2020 metų ataskaitų analizės laikotarpis. Vadovaujantis teorinėje dalyje aptartais socialinės atsakomybės principais, tiriamos įmonės Tvaraus verslo ataskaitos, nagrinėjamas įmonės Atsakingo verslo kodeksas. Remiantis atlikta dokumentų analize, išskiriamos tendencijos, teikiamos rekomendacinės išvagos.

**Antrasis tyrimo metodas** – komunikacijos priemonių ir jų turinio analizė. Įvardytas metodas, išskiriant **tyrimo objektą** – AB „Telia Lietuva“ veiklą, siejamą su socialinės atsakomybės sklaida komunikacijos kanaluose, pasirinktas atliekant informacijos sklaidos analizę AB „Telia Lietuva“ interneto svetainėje bei įmonės „Facebook“ ir „Instagram“ socialinių tinklų paskyrose, tiriant publikacijas kiekybiniu bei kokybiniu aspektu. Pasirinkto laikotarpio straipsniai rūšiuojami pagal kriterijus, sudarytus remiantis Tafesse ir Wien (2017) samprata, analizuota teorinėje dalyje, bei darbo autoriaus išvagos: nors Tafesse ir Wien (2017) nurodo socialinių tinklų įrašų rūšis, klasifikacija tinkama ir interneto svetainės straipsniams.

## AB „Telia Lietuva“ tyrimas teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės ir komunikacijos etikos aspektu

AB „Telia Lietuva“ – tai akcinė bendrovė, privatusis juridinis asmuo, turintis Lietuvos Respublikoje įregistruotą buveinę Vilniuje, Saltoniškių g. 7A (Telia Lietuva, n.d.). Remiantis AB „Telia Lietuva“ interneto svetaine (n.d.), įmonės teisinis statusas įvardijamas kaip dalyvavimas reorganizavime. Nurodytas statusas detalčiau apibrėžiamas įmonės 2020 metų Tvarios veiklos ataskaitoje: įvardijama, kad „prie „Telia“ buvo prijungta dukterinė įmonė „Telia Customer Services LT“.

AB „Telia Lietuva“ iki šiol sėkmingai vykdo savo veiklą, todėl galima teigti, kad visi įmonės steigimui reikalingi dokumentai, aptarti teorinėje dalyje, buvo užpildyti bei teisiškai teisingi. Galima pastebėti įmonės įstatų atitikimą Lietuvos Respublikos acinių bendrovių įstatymo suvestinėje redakcijoje (2021) nagrinėtiems punkтам, įtvirtintiems, kas turėtų būti pateikta įmonę reprezentuojančiame dokumente. Apžvelgus AB „Telia Lietuva“ įstatų atitikimą akcinės bendrovės veiklą įteisinančiam įstatymui, galima pastebėti, kad bendrovės įstatuose pateikiama visa reikiama, teisiškai

teisinga informacija, atitinkanti akcinei bendrovei keliamus reikalavimus: į įmonės pavadinimą įtraukta santrumpa AB, įvardyta teisinė forma bei įmonės veikla, įstatinis kapitalas atitinka įtvirtintą 25 tūkstančių eurų minimalią ribą, pateiktas teisinį reglamentavimą atitinkantis Visuotinio susirinkimo bei pranešimų skelbimo procesas, o kiekvienas punktas pagrįstas Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo suvestinės redakcijos (2021) numatyta tvarka.

Nors AB „Telia Lietuva“ interneto svetainės skiltyse bei įstatuose pateikiama pagrindinė informacija, leidžianti **susidaryti įvaizdį apie įmonės teisinį pagrindą, akcinė bendrovė neteikia viešų duomenų apie darbo sutarčių bei darbo** įmonėje detales: tokia įmonės veiklos strategija tikslinga, siekiant užtikrinti svarbių duomenų konfidencialumą. Vis dėlto, atsižvelgiant į analizuotą teisinę informaciją, galima teigti, kad su 2108 darbuotojais (Rekvizitai.lt, 2021-06-05), vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu (2016), sudarytos teisėtos darbo sutartys, raštiškai įtvirtinančios darbdavio ir darbuotojų įsipareigojimus.

Apžvelgus AB „Telia Lietuva“ 2017–2020 metų Tvarios veiklos ataskaitas, vadovaujantis teorinėje dalyje pateiktas socialinės atsakomybės gairių principais (atsakomybe, pagarba žmogaus teisėms bei suinteresuotų šalių pagarba) bei Hernick (2020) išskirtais socialinės atsakomybės požymiais (filantropine veikla, žmoniškųjų išteklių sritimi), išskiriami įmonės įvardijami sprendimai bei įvykdyti tikslai. Poveikio aplinkai mažinimo srityje 2017–2020 metais išlieka AB „Telia Lietuva“ biuro ekologiškumo svarba (mažesnės energijos bei vandens sąnaudos), skatinimas rinktis mažiau taršias transporto priemones, popierinių sąskaitų mažinimas, nenaudojamos įrangos surinkimas ir perdirbimas. Filantropinė veiklos sritis orientuota į verslą, privačius klientus, neribojant amžiaus grupių: teikiami verslo tobulinimo siūlymai bei renginiai, iniciatyvos, mažinančios vyresnių žmonių atskirtį bei išklaušančios vaikų nuomonę. Nepamirštama ir žmoniškųjų išteklių: matomas gerosios patirties tęsimas, išlaikant lygių galimybių darbuotojams vyrams ir moterims užtikrinimą, darbuotojai skatinami įsitraukti į socialinę atsakomybę skiriant savanorystei numatytą darbo laiką per metus, tęsiamas papildomo sveikatos draudimo teikimas, naudingi mokymai. Be to, su klientais bei tiekėjais bendradarbiaujama užtikrinant etikos ir moralės normų laikymąsi: teikiami į klientų poreikius orientuoti pasiūlymai, vadovujamasi Tiekėjų etikos kodeksu. Įmonė veikloje vadovaujasi ir Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslais, apibendrinančiais socialinės atsakomybės sritis: siekiama „sušvelninti klimato kaitos poveikį“, vadovautis atsakingu vartojimu ir gamyba, teisingumu versle, lyčių lygybe, saugaus darbo bei sveikatos užtikrinimu (Telia Lietuva, 2020). AB „Telia Lietuva“ socialinės atsakomybės plataus veiklos spektro bei iniciatyvų realumą rodo įmonės pasiekimai: „Metų aplinkosaugos įmonė“, „Lygiausia bendrovė“ (Telia Lietuva, 2017), „Geidžiamiausias darbdavys“, „Šimtmečio įmonė“ (Telia Lietuva, 2017; Telia Lietuva, 2018). Dauguma socialinės atsakomybės sritims priklausančių iniciatyvų yra tęstinio pobūdžio, todėl galima teigti, kad įmonė yra įsipareigojusi socialinės atsakomybės skleidimui bei suderina veiklos vykdymą su gerovės kūrimu visuomenei bei aplinkai. AB „Telia Lietuva“ socialinė atsakomybė neapsiriboja Tvarios veiklos ataskaitomis – sudarytas įmonės Atsakingo verslo kodeksas įtvirtina darbuotojų ir valdymo organų etikos bei moralės normas. Nurodytas kodeksas papildoma įmonės dalyvių įsipareigojimus: šio dokumento principų taikymas tolygiai svarbus įstatymų, kitų teisės aktų bei įstatų laikymuisi.

Aptariant AB „Telia Lietuva“ interneto svetainės publikacijas, buvo peržiūrėtas 71 straipsnis – pranešimas spaudai. Šis straipsnių skaičius išskiriamas į darbo metodikoje sudarytus turinio analizės kriterijus (žr. 1 lentelę). Svarbu atkreipti dėmesį, kad straipsnių skaičius lentelėje gali susidaryti didesnis dėl išskirtų kelių subkategorijų, iš kurių bent trys taikytinos kiekvienam straipsniui.

**1 lentelė. AB „Telia Lietuva“ straipsnių skaičius pagal nurodytas kategorijas** (sudaryta autorės pagal Tafesse, Wien, 2017; Telia Lietuva, 2020; Telia Lietuva, 2021)

Kategorija	Subkategorija	Straipsnių skaičius
Publikacijos forma	Tik tekstas	0
	Tekstas su pateiktomis vizualizacijomis	71
Publikacijos tematika	Reklaminiė-pramoginė	37
	Mokomoji-informacinė	40
	Susijusi su filantropine veikla	16
Turinio atitikimas atsakingo verslo aspektams	Etiški bei rodantys socialinę atsakomybę	71
	Neetiški bei neatitinkantys socialinės atsakomybės nuostatų	0

Atsižvelgiant į straipsnių – pranešimų spaudai vyraujančias formas bei tematikas, galima pastebėti vyraujančius informacijos sklaidai interneto svetainėje būdingus požymius. Visuose nagrinėtuose straipsniuose naudojamos asociatyvios, užuominą apie straipsnio turinį teikiančios iliustracijos: papildytas vizualizacijomis tekstas atrodo ne tik patrauklesnis, bet ir lengviau randamas interneto svetainės informacijos sraute. Didžiąją dalį nagrinėtų straipsnių sudarančių reklaminių-pramoginių bei mokomųjų-informacinių publikacijų skaičius rodo, kad įmonei svarbus ne tik įvaizdžio kūrimas, bet ir operatyvus visuomenės informavimas apie svarbiausias aktualijas, detalus pokyčių įmonės veikloje bei visuomenėje aptarimas. Lyginant pastarųjų publikacijų tematikos sklaidą su filantropinę veiklą aptariančiais įrašais, pastebimas retesnis socialinės veiklos viešinimas interneto svetainėje: įmonė šiame komunikacijos kanale skelbia tik svarbiausius pasiekimus, o kai kurie iš paminėtų visuomenei bei aplinkai gerovę kuriančių veiksmų aptariami ir Tvaraus verslo ataskaitose.

Pastebimos bendrojo pobūdžio pasikartojančios temos, siejamos su siekiu tapti „klimatui neutralia“ bendrove, pasiekta darbuotojų lyčių lygybe, popierinių sutarčių skaičiaus mažinimu, prekybos mažai naudotais, atnaujintais telefonais komunikacijos žinutėmis, minima ir parama kovai su koronavirusu, nuotoliniam mokymui teikiami įrenginiai ir paslaugos (Telia Lietuva, 2020; Telia Lietuva, 2021). Nors tokio pobūdžio publikacijų, lyginant su reklaminiu-

pramoginiu bei mokomuoju-informaciniu turiniu, skelbiama mažiau, išlieka stiprios komunikacijos žinutės sklaida: faktai bei duomenys derinami su įmonės įsipareigojimais bei ateities perspektyvomis, socialiai atsakinga įpareigojama išlikti ir tikslinė auditorija (raginama atsakingai vykdyti informacijos sklaidą internete), o filantropines veiklas skelbiančių straipsnių antraštės tiksliai įvardija pateikto turinio esminę žinutę.

Siekiant sukurti aiškesnį įmonės publikacijų sklaidos strategijos vaizdinį, atlikta AB „Telia Lietuva“ įrašų visumos bei pastebimų tendencijų analizė įmonės „Facebook“ bei „Instagram“ socialinių tinklų paskyrose. Peržiūrėtas 101 „Facebook“ bei 41 „Instagram“ įrašas, išskiriamas AB „Telia Lietuva“ nurodytų socialinių tinklų įrašų skaičius kiekvienoje kategorijoje (žr. 2 lentelę), taikytinoje ir straipsnių – pranešimų spaudai analizei – kiekvienas įrašas priskiriamas bent trims subkategorijoms.

**2 lentelė. AB „Telia Lietuva“ „Facebook“ bei „Instagram“ paskyros įrašų skaičius pagal nurodytas kategorijas**  
(sudaryta autoriaus pagal Tafesse, Wien, 2017; Telia Lietuva, 2020; Telia Lietuva, 2021)

Kategorija	Subkategorija	„Facebook“ įrašų skaičius	„Instagram“ įrašų skaičius
Publikacijos forma	Tik tekstas	0	0
	Tekstas su pateiktomis vizualizacijomis	101	41
Publikacijos tematika	Reklaminė-pramoginė	99	28
	Mokomoji-informacinė	3	10
	Susijusi su filantropine veikla	6	4
Turinio atitikimas atsakingo verslo aspektams	Etiški bei rodantys socialinę atsakomybę	101	41
	Neetiški bei neatitinkantys socialinės atsakomybės nuostatų	0	0

AB „Telia Lietuva“ „Facebook“ ir „Instagram“ paskyrų įrašų peržiūra bei analizė leidžia atskleisti pastebimas tendencijas. Įmonės „Facebook“ paskyroje beveik visi skelbiami įrašai priskiriami reklaminiam-pramoginiam pobūdžiui: vyrauja filmų rekomendacijų, naujų teikiamų paslaugų, šventinių laikotarpiu rengiamų konkursų reklaminės žinutės. Nors tarp analizuotų kriterijų neįtrauktas periodiškumo aspektas, atlikus publikacijų peržiūrą galima pastebėti, kad įrašai bei juose skelbiamos komunikacijos žinutės kartojamos: vengiama kasdien vis naujo informacijos srauto, kelis kartus per mėnesį išlieka svarbesnių teikiamų paslaugų pakartotinis reklamavimas, laikantis nekintančio konteksto. AB „Telia Lietuva“ socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje (2020–2021) pastebimas ir dėmesys vizualizacijoms: reklaminis tekstas papildomas paruoštos prekės ar paslaugos iliustravimu, trumpais vaizdo įrašais iš rekomenduojamo filmo siužeto. Nors reklaminės-pramoginės tematikos įrašai nėra įžeidžiamo pobūdžio, išlaiko įmonės profesionalumo bei glaudaus ryšio kūrimo su tiksline auditorija pusiausvyrą, lyginant su socialinės veiklos informacijos sklaida įmonės interneto svetainėje skelbiamuose straipsniuose, pastebima itin reta filantropinės veiklos sklaida: nagrinėjamu laikotarpiu paskelbta tik 6 procentai „Facebook“ įrašų, informuojančių apie įmonės pasiekimus bei gerovę kuriančias veiklas.

Lyginant su informacijos sklaida „Facebook“ paskyroje (2020–2021), įmonės „Instagram“ įrašų tematika bei pobūdis abiejuose socialiniuose tinkluose beveik tapatus: pastebimas vyraujantis reklaminis-pramoginis turinys. Vis dėlto, įmonė „Instagram“ paskyroje labiau linkusi teikti tematinę įvairovę: mokomojo-informacinio pobūdžio įrašų skaičius sudaro 24 procentus, o su filantropine veikla siejamų įrašų skaičius siekia 10 procentų. Be to, AB „Telia Lietuva“ „Instagram“ paskyroje (2020–2021) skiriama daugiau dėmesio įrašų turinio bei vizualizacijų siejimui: vertinamos įrašų sąsajos bei visuma, vengiant kiekvienos publikacijos pateikimo kaip atskiros komunikacijos žinutės. Pastebima, kad įmonės socialinių tinklų paskyrų įrašai skiriasi turinio pateikimu: „Facebook“ įrašai orientuoti į filmų rekomendacijas bei paslaugų pristatymą, jaučiamas žaismingesnis komunikacinis tonas, o „Instagram“ įrašuose skleidžiamos prasmingos komunikacijos žinutės, akcentuojamos bendrystės, inovacijų, unikalumo, jaukumo vertybės, išlieka santūresnis komunikavimo būdas.

Apibendrinant komunikacijos priemonių turinio analizės rezultatus, galima daryti prielaidą, kad AB „Telia Lietuva“ tikslinė auditorija – tai inovacijomis bei filmais besidomintys jaunesnio bei vyresnio amžiaus pilnamečiai asmenys, nepraleidžiantys išmaniųjų technologijų naujienų, išigyjantys kasdienį gyvenimą lengvinančias paslaugas: mobilųjį ryšį, televiziją, internetą. Nors AB „Telia Lietuva“ publikacijų sklaida įvardytai tikslinei auditorijai vykdoma laikantis tematinės įvairovės bei svarbiausių komunikacinių pranešimų atskleidimo, verta pateikti rekomendacines išvagas. Įmonei patartina dažniau publikacijose viešinti su socialine atsakomybe susijusį turinį: atsižvelgiant į įmonės tvarios veiklos ataskaitas (2017–2020), atsakingo verslo pavyzdžiu laikoma bendrovė turėtų įsipareigoti periodiskam gerosios praktikos pavyzdžių skleidimui. Sąsajų tarp įrašų tematinės įvairovės kūrimui bendrame kontekste verta akcentuoti įmonės vertybes „išdrįstame, rūpinamės, paprastiname“ (Telia Lietuva, 2017–2020), kurios galėtų pasirodyti prie įmonės logotipo ar reklaminio įrašų pabaigoje. Verta skatinti ir tikslinės auditorijos grįžtamąjį ryšį apie teikiamas paslaugas: įtraukti su įrašų tematika susijusius pasiteiravimus, klausimus.

Atlikus AB „Telia Lietuva“ teisinės informacijos, įstatų, tvarios veiklos ataskaitų bei Atsakingo verslo kodekso analizę, aptarus tendencijas analizuojant įmonės publikacijas interneto svetainėje, socialinių tinklų „Facebook“ bei „Instagram“ paskyroje, išryškėjo įmonės įvaizdis teisiniu, socialinės atsakomybės bei komunikacijos aspektu. AB „Telia Lietuva“ teikia įstatymais pagrįstą dokumentaciją, įtvirtinančią nurodytos akcinės bendrovės teisinį statusą, veiklos tikslus, finansinių išteklių tvarkymo bei vadovavimo ypatumus. Nagrinėtose 2017–2020 metų tvarios veiklos ataskaitose

išdėstoma bei aptariama AB „Telia Lietuva“ veikla, mažinant poveikį aplinkai, užtikrinant socialinės veiklos tęstinumą bei skaidrų, sąžiningą paslaugų teikimą, konkurencijos procesą, žmogiškųjų išteklių puoselėjimą. Įmonės suinteresuotumą ateities perspektyvomis rodo ne tik išvardyti socialiai atsakingos bendrovės veiksmai – straipsniuose, „Facebook“ bei „Instagram“ įrašų sklaidoje pastebimas komunikacinės žinios vientisumas, pagarbus bei profesionalus naujienų pateikimas inovacijomis bei išmaniosiomis technologijomis besidominčiai tikslinei auditorijai. Vis dėlto, nepaisant tvirto įmonės teisinio pagrindo bei aktyvumo socialinės atsakomybės srityse, AB „Telia Lietuva“ rekomenduotina skirti didesnę dėmesį filantropinės veiklos sklaidai bei grįžtamojo ryšio skatinimui.

### Išvados

1. Atlikta mokslinės bei kitos literatūros analizė rodo teisinio reguliavimo, socialinės atsakomybės bei komunikacijos etikos svarbą įmonės ateities perspektyvoms bei veiklos vykdymui. Skaidri įmonės veikla, sistemingas verslo steigimas bei organizavimas, įstatymų bei įstatų laikymasis, rūpinimasis darbuotojų, klientų bei aplinkos gerove, dėmesys etiškam komunikavimui bei informacijos sklaidai padeda akcinei bendrovei, vienai iš sudėtingesnių verslo organizavimo formų, užtikrinti perspektyvią veiklos plėtrą.

2. Atlikta AB „Telia Lietuva“ dokumentų bei kitos teisinės informacijos analizė leidžia teigti, kad visa pateikta įmonės dokumentacija atitinka Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo suvestinėje redakcijoje (2021) įteisintą tvarką: parengti įmonės įstatai, kuriais vadovaujamosi veikloje, aptarta vadovavimo, įstatinio kapitalo, akcijų platinimo bei kita reikiama teisinė informacija, supažindinanti su įmonės veikla. AB „Telia Lietuva“ socialinę atsakomybę rodo 2017–2020 metų Tvarios veiklos ataskaitų bei Atsakingo verslo kodekso tyrimas: įmonė aktyviai inicijuoja bei dalyvauja poveikio aplinkai mažinimo, filantropinėse veiklose, rūpinasi darbuotojų sauga ir sveikata, skaidria veikla. Nagrinėtos įmonės komunikacijos priemonių (internetu svetainės straipsnių, socialinių tinklų „Facebook“ bei „Instagram“ įrašų) turinio analizė rodo numatytos strategijos laikymąsi: komunikacijos žinutės etiškai reklamuoja bei informuoja apie įmonės teikiamas paslaugas ir naujienas. Vis dėlto, nors AB „Telia Lietuva“ turi tvirtą teisinį bei socialiai atsakingos veiklos pagrindą, pasigendama aktyvesnės socialinės atsakomybės veiklų sklaidos: įmonė, kaip filantropinės veiklos lyderė, turėtų būti įpareigota skleisti gerosios praktikos pavyzdį, skirti daugiau dėmesio tikslinės auditorijos grįžtamajį ryšį skatinančioms publikacijoms.

### Literatūra

- Basariya, R., al Kake, F. (2019). Corporate Social Responsibility in Micro Small and Medium Industries. *International Journal of Control and Automation*, 12(5), 238–243. [https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/340252875\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_IN\\_MICRO\\_SMALL\\_AND\\_MEDIUM\\_INDUSTRIES/links/5e7f495f299bf1a91b82e3b5/CORPORATE-SOCIAL-RESPONSIBILITY-IN-MICRO-SMALL-AND-MEDIUM-INDUSTRIES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/340252875_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_MICRO_SMALL_AND_MEDIUM_INDUSTRIES/links/5e7f495f299bf1a91b82e3b5/CORPORATE-SOCIAL-RESPONSIBILITY-IN-MICRO-SMALL-AND-MEDIUM-INDUSTRIES.pdf)
- Čiburienė, J. (2020). Įmonių socialinė atsakomybė kaip visuomenės ugdymo veiksnys. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*. Volume 5, Issue 1. ISSN 2424–6131 (print). ISSN 2424–614X (online). <https://doi.org/10.47459/svuv.2020.5.6>
- Donculaitė, M., & Vasilienė-Vasiliauskienė, V. (2017). Theoretical analysis of the use of social media in the enterprise activity. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, 9(2), 251–257. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1024>
- Ewing, M., Men, L. R., O’Neal, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*. Volume 13, 2019 - Issue 2. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Hernick, N. (2020). *The Four Types of Corporate Social Responsibility*. Thrive Global. <https://thriveglobal.com/stories/the-four-types-of-corporate-social-responsibility/>
- Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. 2000 m. liepos 13 d. Nr. VIII-1835. (2021). Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2021-06-30. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106080/asr>
- Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>
- Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas. 1990 m. gegužės 8 d. Nr. I-196. (1995–1996). Suvestinė redakcija nuo 1995-12-21 iki 1996-01-22. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.196/QZgUituIpA>
- Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymo pakeitimo įstatymas. 2011 m. birželio 22 d. Nr. XI-1497. *Valstybės žinios*, 2011-07-13, Nr. 86-4139. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.402800>
- Lipskytė, T., Matkevičienė, R., Barkauskaitė, O., Vaičeliūnaitė, G., & Norvaišienė, B. (2018). *Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas* (p. 102). Lietuvos komunikacijos asociacija. <https://www.ltka.eu/wp-content/uploads/2020/01/LTKA-termin%C5%B3-%C5%BEodynas.pdf>
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Liang, M., Abrham, J., Streimikis, J. (2020). Assessment of Corporate Social Responsibility Performance and State Promotion Policies: a Case Study of the Baltic States. *Journal of Business, Economics and Management*. Vol. 21 No.4 (2020). <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12738>
- Public Officers’ Ethics Commission. (2019). *Ethical communication in the workplace*. <http://poec.gov.sc/education-and-training/topics/227-9-ethical-communication-in-the-workplace>
- Rekvizitai.lt. (2021-06-05). *Telia Lietuva, AB darbuotojai*. [https://rekvizitai.vz.lt/imone/teo\\_lt/darbuotoju-skaicius/](https://rekvizitai.vz.lt/imone/teo_lt/darbuotoju-skaicius/)
- Rimkuvienė, S., & Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/1587>
- Tafesse, W., & Wien, A. (2017). A Framework for Categorizing Social Media Posts. *Cogent Business & Management*, 4:1, 1284390. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284390>
- Telia Lietuva. (n.d.). *Atsakingo verslo kodeksas*. [https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo\\_verslo\\_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Atsakingo_verslo_kodeksas.pdf/95eae02a-4311-4697-b25e-84ab7fedb48e)

17. Telia Lietuva. (n.d.). *Bendrovės valdymas*. <https://www.telia.lt/apie-mus/valdymas>
18. Telia Lietuva (n.d.). *Istatai*. [https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia\\_Lietuva\\_istatai.pdf/d761ce99-5154-46f2-81ce-48a9f58a9cc3](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia_Lietuva_istatai.pdf/d761ce99-5154-46f2-81ce-48a9f58a9cc3)
19. Telia Lietuva. (n.d.). *Rekvizitai*. <https://www.telia.lt/rekvizitai>
20. Telia Lietuva. (2018). 2018 m. Tvarios veiklos ataskaita. [https://www.telia.lt/documents/20184/34947/2018\\_Telia\\_Lietuva\\_Tvarios\\_veiklos\\_ataskaita.pdf/5cffe13-1d24-646c-c392-71955cea1f5f](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/2018_Telia_Lietuva_Tvarios_veiklos_ataskaita.pdf/5cffe13-1d24-646c-c392-71955cea1f5f)
21. Telia Lietuva. (2019). 2019 m. Tvarios veiklos ataskaita. [https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia\\_Lietuva\\_Tvarios\\_veiklos\\_ataskaita\\_2019.pdf](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia_Lietuva_Tvarios_veiklos_ataskaita_2019.pdf)
22. Telia Lietuva. (2020). 2020 m. Tvarios veiklos ataskaita. [https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia+Lietuva\\_2020\\_Tvarios+veiklos+ataskaita.pdf](https://www.telia.lt/documents/20184/34947/Telia+Lietuva_2020_Tvarios+veiklos+ataskaita.pdf)

## ANALYSIS OF AB “TELIA LIETUVA” IN THE ASPECT OF RESPONSIBLE BUSINESS COMMUNICATION

Description of the analysis of AB “Telia Lietuva” in the aspect of responsible business communication. The concept of responsible business in the society based on of technological progress and consumerism becomes inevitably important for creating long-term prosperity: it is significant not only to satisfy the needs of a customer and clearly define legal aspects, but also to develop corporate social responsibility, publicize ethical and purposeful information. A company that has a proper legal regulation, follows the principles of social responsibility both in business activities and communication, becomes attractive and promising: this strategy is also relevant for the future perspectives of AB “Telia Lietuva” in order to improve the efficiency of the company in business field. The aim of the analysis of AB “Telia Lietuva” in the aspect of responsible business communication – to provide recommendations for the improvement of AB “Telia Lietuva” operations according to the criteria of responsible business. Methods of the analysis of AB “Telia Lietuva” in the aspect of responsible business communication – analysis of scientific literature and other sources, analysis of documents and content in communication tools. The results / conclusions. 1. The analysis of scientific and other literature shows the importance of legal regulation, social responsibility and communication ethics: compliance with laws, concern for the well-being of employees, customers and the environment, attention to ethical communication is significant for the company’s future prospects and performance. 2. The performed analysis of AB “Telia Lietuva” documents and other legal information allows to state that all the company documentation is law-legitimized. The social responsibility of AB “Telia Lietuva” is shown by the research of the Sustainability Report (2017–2020) and the Code of Responsible Business: the company actively initiates and participates in philanthropic activities. The analysis of the AB “Telia Lietuva” content shows the adherence to the planned advertising and informing strategy. Short suggestions / recommendations on how to solve the revealed issues worth improving. Although AB “Telia Lietuva” has a strong legal and socially responsible business base, there is a lack of more active publicity of social responsibility activities: the company, as a leader in philanthropic activities, should be obliged to demonstrate a good practice and pay more attention to target audience feedback.

# „ŽINIASKLAIDOS RĒMŲ“ TEORIJS SAMPRATA KLASIKINĖSE IR NAUJOSIOSE MEDIJOSE

*Karolina Gabalaitė (stud.), vadovė Daiva Stankevičiūtė-Volkauskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Viena iš populiariausių klasikinių ir naujųjų medijų bei masinės komunikacijos erdvių teorijų yra „žiniasklaidos rėmų“ teorija, kuri itin plačiai naudojama ir socialiniuose moksluose. Vis labiau didėjantis šios teorijos koncepcijos populiarumas žiniasklaidoje ir žinių visuomenėje verčia sunerimti apie joje skelbiamos informacijos svarbą bei poveikį auditorijoms. Ši teorija apibūdina „rėmus“ kaip poveikio priemonę, kuri žiniasklaidos ir žurnalistų pagalba nustato, kaip visuomenė suvoks informaciją bei matys tikrovę. O pats „rėminimas“ reiškia procesą, kurio metu sukuriami tam tikra problemos samprata arba perorientuojamas mąstymas apie problemą. Šio darbo tikslas yra atlikti mokslinės literatūros apžvalgą, išsiaiškinti ir išanalizuoti, kas yra žiniasklaidos rėmų teorija ir įvertinti, kiek ši teorija turi įtakos mūsų visuomenės grupėms. Šioje analizėje aprašomi „rėminimo“ proceso modeliai, teorijos atsiradimas bei jos pradininkai ir skleidžiamo turinio žiniasklaidoje naudojimo perspektyvos. Pažymėtina, jog norint nagrinėti šiuolaikinių medijų „rėmus“, reikia tirti ne tik naująsias medijas, bet ir tai, kaip kito medijų charakteristika vystymosi eigoje.

Raktiniai žodžiai: „rėmų teorija“, „rėminimas“, žiniasklaida, medijos.

## Įvadas

„Žiniasklaidos rėmų“ arba „rėminimo“ (angl. *framing*) teorija – viena dažniausiai naudojamų teorijų šiuolaikinėse medijose. Šis apibrėžimas, anot Nevinskaitės (2011), suformuotas 1974 metais JAV sociologo Ervingo Goffmano. Rėmų teorija nagrinėja: kaip individai suvokia informaciją pagal interpretacines schemas, procesus ir modelius, taip pat mąstymo ir struktūros formavimosi visuomenėje priežastis bei šio reiškinio įtaką individui (-ams). Detalizuojant – „žiniasklaidos rėmų teorija“ naudojama apibrėžti objektų riboms (juos rėminti) ir tokiu būdu atskirti juos vienus nuo kitų (Nevinskaitė, 2011). Privalu paminėti, jog ši teorija ir yra plačiai naudojama socialiniuose moksluose.

Šiai teorijai suvokti – reikalinga atkreipti dėmesį į mintis, kurioms suteikiamos tam tikros kategorijos ir struktūros. Kitaip tariant, „rėmai“ yra naudojami mąstymo ir suvokimo procesui supaprastinti ir akcentuoti elementus ar aspektus, į kuriuos norima atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį. Stebint, klausantis skleidžiamos informacijos suvokiama, kad ta informacija yra labiau aiški atsižvelgiant į kontekstą, kuriame vienaip ar kitaip ji yra pateikta. Kadangi dažniausiai naujienas aprašo, kuria ir skleidžia žiniasklaida bei įvairių organizacijų komunikacijos specialistai, jie, naudodami tam tikras schemas, nustato, kaip visuomenė matys tikrovę, tačiau tai nėra ta pati realybė: svarbu paminėti, jog žiniasklaidos „rėminimo“ suvokimui įtakos turi informacijos priėmėjo sąmonė – vidinė moralė ir psichologinė struktūra. Todėl žiniasklaidos ar medijų pranešimų „rėmai“ nėra vieninteliai, kadangi pati auditorija pranešimų suvokimui naudoja „savo“ schemas perimdama žiniasklaidoje pateikiamą informaciją.

Šio straipsnio **problematis klausimas** – kaip tikslinės auditorijos suvokia žiniasklaidos skleidžiamą informaciją, nes visų patirtys apima skirtingus patirčių kontekstus?

**Stripsnis tikslas** – atlikti mokslinės literatūros apžvalgą išanalizuojant „rėmų teorijos“ sampratą medijų ir tikslinių auditorijų fone. Šiam tikslui įgyvendinti naudojami **uždaviniai**:

1. išanalizuoti „žiniasklaidos rėmų“ teorijos sampratą kaip fakto rėminimo raišką;
2. „žiniasklaidos rėmų“ teoriją kaip pavyzdį pateikti šiandienos aktualijų kontekste (COVID-19 suvokimo tyrimai).

Tyrimo **objektas** – „žiniasklaidos rėmų“ teorija.

Tyrimo **metodas** – mokslinės literatūros analizė, kuriai atlikti pasitelkti kriterijai: klasikinės teorijos pristatymas ir teorijos taikymo pavyzdžio-atvejo moksliniuose tyrimuose pateikimas.

## „Žiniasklaidos rėmų“ teorijos ištakos ir aktualumas šiandien

Vienas iš pirmųjų apie „rėminimą“ pradėjo kalbėti psichologas Gregory Bateson dar 1955 metais. Šis antropologas apibūdino rėmus kaip proto priemonę, leidžiančią apibrėžti panašumus ar skirtumus tarp dalykų. Kiek vėliau, t. y. 1974 metais, vienu įtakingiausių XX a. Šiaurės Amerikos sociologų laikytas Goffmanas vėl ėmėsi šio klausimo. Sociologas nustatė, kad šios teorijos pagrindinis aspektas nėra pati realybė, bet tai, kaip ji yra aiškinama. Goffmanas teigė: „rėmai“ yra interpretacijos schema, įgalinanti individus rasti, suvokti, identifikuoti ir priskirti įvykius arba gyvenimo patirtis (Pan ir Kosicki, 2001, p. 37). Jis taip pat tvirtino, kad „rėmai“ galimi keliose lokacijose įskaitant patį jos skleidėją, tekstą, informacijos gavėją bei kultūrą: kitaip tariant, jis nustatė, kad informacija yra suvokiama atsižvelgiant į pateiktą kontekstą (Ardėvol-Abreu, 2015).

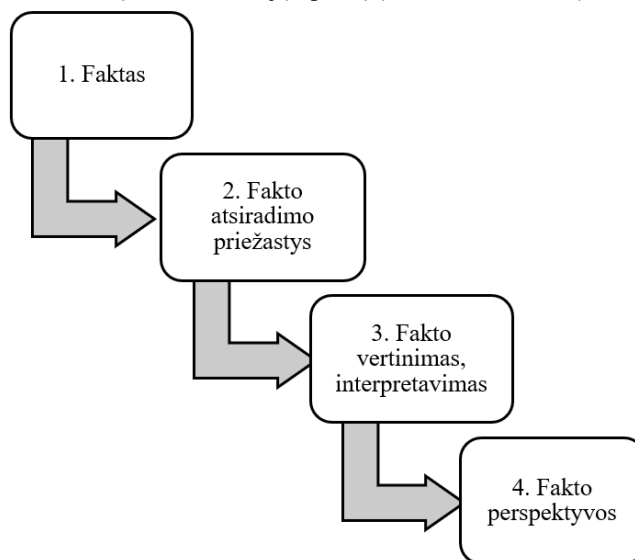
Tačiau pati „rėmo“ sąvoka yra kur kas sudėtingesnė nei gali atrodyti: ji žvelgia giliau nei „už“ ar „prieš“, „palankus“ ar „nepalankus“, „teigiamas“ ar „neigiamas“. „Rėmo“ sąvoka **suteikia galimybę apibrėžti** klausimus, situacijas, kokiomis sąvokomis bus kalbama apie klausimą (Cohen, 2013).

Amerikos istorikė, Pulitzerio premijos laimėtoja, Bárbara Tuchmanas, nukreipė visas „rėminimo“ sąvokas ir teorijas į komunikacijos sritį. Ir 1978 m. ji įrodė, kad informacija bei naujienos veikia kaip „rėmų“ pagrindas, kuris verčia

koncentruotis tik į tam tikrus dalykus, t. y. yra limituota erdvė. „Rėmą“ kuria ne pati realybė, o žiniasklaida ir žurnalistai, nustatydami, kaip visuomenė suvoks informaciją bei matys tikrovę. Žiniasklaidos formuojamus rėmus galima laikyti pasikartojančiu žurnalistų **darbo įrankiu**, kuris turi būti tinkamai perteiktas auditorijai, pvz., suteikti prasmę svarbiems įvykiams ar nurodyti, kokia yra naujienos problema. Šiuolaikinėse medijose gausu straipsnių apie, rodos, visiškai nesvarbius ir (ar) neaktualių žmonių dalykus, tačiau žurnalistai, naudodamiesi būtent „rėmų“ teorija, sugeba pateikti skaitytojams ar žiūrovams informaciją tokia kontekste, kuris priverstų juos interpretuoti pateiktą informaciją kitaip (Chong ir Druckman, 2007).

Tarptautinių reikalų profesorius George Washington universitete – Robert Mathew Entman (1993 metais) apibrėžė keturias, jo manymu, pagrindines „rėmų teorijos“ funkcijas (žr. 1 pav.):

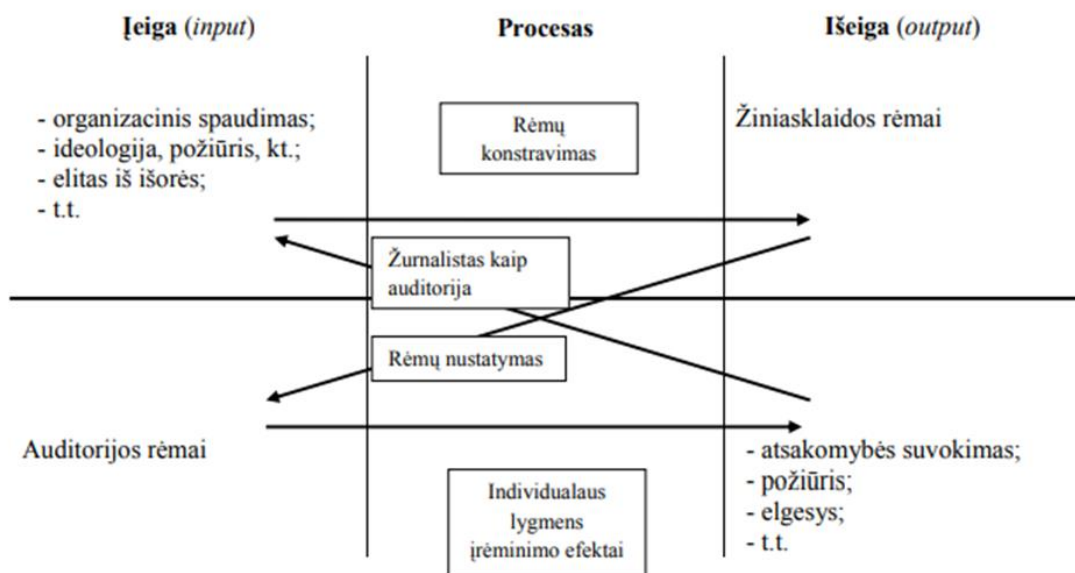
1. apibrėžti ir išryškinti problemą bei jos svarbiausius aspektus;
2. apibrėžti priežastis ir nurodyti, kas sukelia problemą;
3. pateikti moralinį įvertinimą;
4. siūlyti tolesnio elgesio bei veiksmų rekomendaciją / planą (Nevinskaitė, 2011).



1 pav. Žiniasklaidos „rėmų“ funkcionavimas (sudarė autorė)

Kitaip tariant – „rėmų teorija“ yra skirta nagrinėti individų mąstymo bei informacijos suvokimo proceso formavimosi priežastis, procesus ir modelius bei tokios išraiškos įtaką individui.

Komunikacijos „rėmai“ yra labai svarbūs – jie turi didelę įtaką auditorijos požiūriui ir elgesiui, todėl „aklai“ pasikliauti visa komunikacijos specialistų bendrinama ir viešinama informacija – nepatartina. „Rėmų“ nustatymas reiškia žiniasklaidos sąveiką su individų išankstinėmis žiniomis (žr. pav. 2). „Rėmai“ žiniasklaidoje dažnai turi įtakos mokymuisi, dalykų / įvykių interpretavimams ir problemų bei įvykių vertinimams. Ši rėminimo proceso dalis yra išnagrinėta bene nuodugniausiai tikslu atrasti tinkamiausią būdą „rėminti“ auditorijos požiūrį. Tokių veiksmų pasekmes galima lengvai apibūdinti – asmeninė individo nuomonė bei požiūris į problemą gali būti visiškai pakeista ir pagrįsta naudojant tam tikrus „rėmus“. Visuomeniniu lygiu toks „rėmų“ taikymas gali prisidėti formuojant įvairius socialinius procesus – tokius kaip politinė socializacija (rinkimai), sprendimų priėmimas (balsuoti „už“ ar „prieš“) ir kolektyvinius veiksmus (protestus / mitingus) (de Vreese, 2005).



2 pav. Žiniasklaidos ir auditorijos „rėmų“ sąveika (sudarė autorė)

Metams bėgant „žiniasklaidos rėmų“ teorija ir jos sąvokos bei metodai buvo plačiai naudojami medijose siekiant: apibrėžti tam tikras situacijas, klausimus bei nustatyti, kokiomis sąvokomis bus norima kalbėti apie vienokius ar kitokius klausimus. „Rėmų“ teorijos taikymas viešose interneto erdvėse yra gana tradicinis, t. y. į internetą žiūrima kaip į naujienų tam tikromis temomis šaltinį, tad jame taikomi įprasti teorijos metodai.

Tokią tradicinę ir paprastą teorijos sąveiką su internete randama informacija lėmė išaugęs individų patiklumas spauda bei tvirtos, asmeninės, nuomonės neturėjimas. Tokiais individais yra lengva manipuliuoti, kadangi jie ne visuomet geba kritiškai vertinti pateikiamą informaciją. Kitaip tariant, būtent toks modelis yra idealizuota požiūrio samprata. Praktikoje asmuo gali turėti tik miglotą supratimą apie daugelį kalbamų temų ir būti nesukūręs joms bendrų vertinimų, kuriuos būtų galima pavadinti jo asmeniniu požiūriu, tad jis arba gali išsakyti keletą pasvarstymų, kurie atėjo į galvą filtruojant informaciją, arba atsakyti į iškelto / suformuoto klausimą; tačiau jis jau nebegalės nustatyti informacijos santykinės svarbos arba suvesti jos į apibendrinimą (Marwick ir Lewis, 2017).

„Žiniasklaidos rėmų“ teorija efektyviausiai veikia praktiškai demokratinėse šalyse. Lecheler ir de Vreese (2019) įvardija šias demokratinės žurnalistikos funkcijas: informacijos cirkuliaciją, kritinį mąstymą, socialinę empatiją, visuomenės norą diskutuoti, judumą ir demokratinį ugdymą.

### „Rėmų“ teorijos taikymas COVID-19 situacijoje

COVID-19 pandemijos pasaulinė krizė suteikė tyrėjams galimybę išsiaiškinti, kaip teigiami ir neigiami koronaviruso situacijos „rėmai“ daro įtaką visuomenei ir jos požiūriui į karantiną, politiką ir pasaulinę krizę. Kaip šių dienų aktualijų sklaidos pavyzdys šiame straipsnyje pateikiami autorių Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia (2021) tyrimai, kuriais siekiama nustatyti koronaviruso įtaką pavieniams žmonėms bei visuomenei atsižvelgiant į ADE (Azijos ligų eksperimentą, angl. *Asian Disease Experiment*).

ADE eksperimentas, pagal Tversky ir Kahneman (1981), nurodo hipotetines situacijas, leidžia rinktis iš dviejų galimų situacijai variantų: rizikos vengiančio arba rizikingo, taip pat skirtinguose scenarijuose nurodo „rėminimą“ kaip teigiamą arba neigiamą bei poveikio vertinimas atliekamas lyginant procentą tų, kurie pasirenka rizikos vengiantį, o ne rizikingą variantą teigiamame kontekste su tais, kurie pasirenka rizikos vengiančius, bet ne rizikingus sprendimus neigiamoje perspektyvoje. Kalbant apie tyrimą bus minimos **priešingų polių** apibrėžtys – „įgijimo / pasiekimo rėmai“ (angl. *gain*) ir „praradimų rėmai“ (angl. *loss*), taip pat „pelno / naudos rėmai“ (angl. *benefit*) ir „nuostolių rėmai“ (angl. *loss*).

Iškeltos penkios **hipotezės**, taikant „rėmų“ teorijas atsižvelgiant į ADE priešingų polių sampratą; hipotezių laukas – COVID-19 situacija bei jos rėminimas žiniasklaidos terpėje (žymuo – H ir skaičius):

H1: teigiamas rėminimo požiūris į politikos programas / taisykles, skirtas kovai su COVID-19 pandemija ir jų poveikio naudą siekiant išvengti rizikos;

H2: neigiamas („nuostolių“) požiūris į rėmų teoriją dėl politikos sugalvotų ribojimų, skirtų kovoti su COVID-19 pandemija;

H3: kalbant apie pandemijos pasekmes sveikatai – vyresnio amžiaus tiriamieji labiau palaikė rizikos vengiančią alternatyvą, jei tinkamai pateikiamos teigiamomis aplinkybėmis, ir rizikos ieškančiais asmenimis, jei susiduria su neigiamomis aplinkybėmis;

H4: kalbant apie ekonomines pandemijos pasekmes – neturtingesnių namų ūkių nariai labiau palaikė alternatyvą, kuri vengė rizikos;



H5: aptariant pandemijos padarinius sveikatai, namų ūkio pajamos neturi įtakos galimybei pasirinkti rizikos vengiančią alternatyvą, kai susiduriama su teigiama ar neigiama situacija (Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia, 2021).

**Tyrimų rezultatai.** Į eksperimentą buvo įtrauktos ir Jungtinės Amerikos Valstijos bei Nyderlandai. Pasaulinės krizės pradžioje (2020 metų kovo mėn.) atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad „įgijimo / pasiekimo“ rėmai paskatino labiau vengti rizikos ir naudoti griežtesnes prevencines priemones. „Praradimų“ rėmai lėmė didesnę palaikymą ieškantiems rizikos alternatyvų ir stipresnių neigiamų emocijų. Šie rezultatai patvirtina lūkesčius, kad „pelno“ rėmai duoda didesnę patvirtinimą prevenciniam elgesiui nei „nuostolių“ rėmai (Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia, 2021).

Kitas tyrimas, anot Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia (2021), atliktas Jungtinėje Karalystėje (2020 metų gegužės mėn.), nerodo priežastinio ryšio tarp patirtų „nuostolių“ ir individų „pageidavimų“ dėl judėjimo tarp vietovių (angl. *lockdown*) panaikinimo savivaldybėse ar visuomenės sveikatos normų laikymosi pagal tam tikras visuomeninių institucijų pateiktas gaires. Eksperimento vykdytojai ištyrė su sveikata ir ekonomika susijusių pranešimų „rėmų“ poveikį motyvacijai ir rūpinimuisi savimi elgsenos suvokimui bei nustatė, kad žinučių, „įrėmintų“ į „naudos rėmus“, poveikis individų motyvacijai buvo stipresnis nei pranešimų apie „nuostolius“, o pastarieji buvo veiksmingesni didinant žmonių sąmoningumą. Eksperimentuotojai taip pat ištyrė, ar su sveikata susijusi žinutė skiriasi nuo ekonominės žinutės ir įrodė, kad su sveikata susijusios žinutės turi didesnę poveikį, nei kad su ekonomika susijusios žinutės.

Dviuose aukščiau tekste paminėtuose tyrimuose ADE naudojo skirtingus tyrimų planus. Tiriamiesiems buvo pateikti du alternatyvūs scenarijai, pagal kuriuos tikimasi, kad poros programų, skirtų pandemijos protrūkiui įveikti, sudarys lygiavertį išgyvenusiųjų arba mirčių procentą. Tiriamųjų buvo paprašyta priimti daugybę sprendimų dėl galimybės sušvelninti kai kuriuos uždarymo apribojimus ir jų ketinimą laikytis vyriausybės reikalavimų. Be to, kaip pripažįstama abiejuose tyrimuose, vienas svarbus apribojimas yra tas, kad jie sutelkia dėmesį į „sveikatos“ aspektą (t. y. gyvybės išsaugojimo atžvilgiu), neatsižvelgiant į socialinius ir (ar) ekonominius krizės aspektus (pvz., darbo nesaugumą). Eksperimentas rėmėsi svarbos akcentavimo sistema, o teigiamos ir neigiamos žinutės atkreipė respondentų dėmesį į galimą, nustatytą elgesio / taisyklių, rinkinio naudą ar nuostolius (Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia, 2021).

### Išvados

1. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra apie „žiniasklaidos rėmų“ teoriją galima teigti, jog tokia teorija buvo aktuali įsigalint medijoms ir vis dar yra plačiai naudojama nūdienos visuomenėje siekiant pakreipti individų mąstymą bei požiūrį norima linkme. Analizė taip pat parodė, jog pagrindinis „žiniasklaidos rėmų“ teorijos siekis yra tinkamai pakreipti individų mąstymą tam tikra linkme, manipuliuojant pateikiama informacija. O šios teorijos plačiam taikymui įtakos turi nuolat augantis individų patiklumas medijomis ir jose skleidžiama informacija. Taip pat privalu paminėti, kad moksliniai tyrimai siekiant atrasti našiausias priemones pritaikyti šiai teorijai, t. y. naudoti sąvoką „įrėminti“, yra nebaigti, toliau atidžiai nagrinėjami, kadangi empirika klesti, o išvados ir teorinės pažangos bei atradimai kinta priklausomai nuo tiriamų objektų – medijų bei jų turinio formuotojų. Šioje analizėje buvo aprašyti: „rėminimo“ – kaip sąvokos – atsiradimo istorija, „rėmų“ rūšys ir skirtumai bei tokios teorijos praktinis taikymas visuomenėje. Tad išvadoje galime teigti: šis – manipuliavimo žmonių nuomone bei problemų suvokimu būdas – yra vienas plačiausiai naudojamų bei tvirtiausiai įsitvirtinusių žiniasklaidoje ir komunikacijoje.

2. „Įrėminimas“ taikomas šiandienos medijų ir kituose socialiniuose tyrimuose, susijusiuose su nūdienos aktualijomis, kurių viena yra COVID-19 pandemija. Pagal ADE priešingų polių eksperimentų sampratą ir Olmastroni, Guidi, Martini, Isernia (2021) tyrimus, orientuojantis į informacijos sklaidą žiniasklaidos terpėje bei tikslinių auditorijų informacijos įsisavinimą, galima identifikuoti, jog medijų suformuoti „rėmai“ požiūriui į karantiną, politiką ir pasaulinę krizę labiausiai paveikūs, kuomet pasitelkiami tikslinėms auditorijom jautriausi klausimai, pvz., asmeninė ir šeimos sveikata.

### Literatūra

1. Ardèvol-Abreu, A. (2015). Framingo teoría del encuadre en comunicaci3n. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España. *Revista latina de comunicaci3n social*, (70), 423-450.
2. Chong, D., Druckman J. N. (2007). Framing Theory. *Northwestern University, Evanston*. Vol. 10:103-126 [žr. 2021-11-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>.
3. Cohen, E. (2013). *Communication Yearbook 37* (1st ed.), Routledge [žr. 2021-12-01]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203551943>.
4. De Vreese, C. H. (2005). *News framing: Theory and Typology*. John Benjamins Publishing Company. Amsterdam.
5. Dietram A. Scheufele (1999). Framing as a Theory of Media Effects. *Journal of Communication*, Volume 49, Issue 1 [žr. 2021-11-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02784.x>.
6. Lecheler, S., de Vreese, C., H. (2019). *News Framing Effects*. Routledge, Taylor & Francis [žr. 2021.11.28]. Prieiga per internetą: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/46163>.
7. Marwick A., Lewis R. (2017). *Media Manipulation and Disinformation Online*. Nueva York: Data & Society Research Institute.
8. Nevinskaitė, L. (2011). *Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos*. Vilnius.
9. Olmastroni, F., Guidi, M., Martini, S., Isernia P. (2021). Framing Effects on the COVID-19 See-Saw. *Italija* [žr. 2021-12-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/spsr.12453>.
10. Tversky, A. and Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211: 453–458.

## **THE CONCEPT OF “MEDIA FRAME” THEORY IN CLASSICAL AND NEW MEDIA**

One of the most popular theories of classical and new media of mass communication is the theory of “media frames”. This theory is also widely used in the social sciences. The growing popularity of the concept of this theory in the media raises various concerns about the importance and effect of the information it publishes. This theory describes “frames” as a tool of influence that, with the help of the media and journalists, determines how the public perceives information and sees reality. “Framing” itself refers to the process by which a certain concept of a problem is being created or the main idea about the problem being reoriented. This work aims to examine the scientific literature, explain and analyze the theory of media frames and evaluate how this theory affects various groups in our society. This analysis describes the models of the “framing” and its process, the origin of the theory and its founders, and the perspectives for the use of this particular theory in the media. It is a must to say that to examine the “framing” of modern media, it is necessary to study not only the new media but also the characteristics and changes in the media itself.

Keywords: “frame theory”, “framing”, media.

# VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SVARBA ORGANIZACIJOJE

*Samanta Dagytė (stud.), vadovė dr. Lina Šarlauskienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šių dienų patirtis rodo, kad vidinė komunikacija yra neišvengiama kiekvienoje organizacijoje priimant sprendimus, siekiant pasidalinti informacija ar gauti grįžtamąjį ryšį. Vidinės komunikacijos tyrimo metu yra svarbu išsiaiškinti komunikacijos kanalų vykdymo organizavimą ir principus. Pažymėtina, kad daugelis organizacijų nekontroliuoja vidinės komunikacijos ir informacijos srautų. Šiame straipsnyje pateikiamos vidinės komunikacijos sampratos ir svarba, komunikacijos vykdymo modeliai, kanalai, jų privalumai ir trūkumai organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: vidinė komunikacija, komunikacijos modeliai, komunikacijos kanalai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Vidinė komunikacija sudaro organizacijos identitetą, kuris iki smulkesnių detalių atspindi komunikacijos proceso kokybę. Kadangi komunikacija yra skirstoma į vidinę ir į šorinę, tai jos išpildymui yra reikalingi žmogiškieji išteklių, kuriuos pasitelkus galima užtikrinti kokybiškus ir efektyvius rezultatus. Išskiriant vidinę komunikaciją galima teigti, kad būtent jos vykdymas yra sudėtingas ir reikalaujantis aiškaus plano. Žinoma, kad XXI a. informacijos kiekis yra masinis, tad atkreipti dėmesį tikslinės auditorijos darosi vis sudėtingiau, nes žmonių poreikiai auga ir dėmesys koncentruojasi vis trumpesnį laiką. Didžiausias vidinės komunikacijos dėmesys skiriamas jos efektyvumui, tad siekiant maksimalių rezultatų būtina įvertinti ir išanalizuoti kiekvieną komunikacijos kanalą, tikslinės auditorijos poreikius ir komunikacines galimybes organizacijoje.

**Problema.** Organizacijos susiduria su žinių stoka vidinės komunikacijos kontekste, komunikacijos kanalų ir perteikiamos informacijos gausa. Kompetencijų ar žmogiškųjų išteklių stygius neužtikrina efektyvios vidinės komunikacijos, kuri sudaro pagrindą organizacijos veikloje. Tokiu būdu nėra tikslingai išnaudojami vidinės komunikacijos kanalai, nevykdoma vidinė komunikacija atsižvelgiant į komunikacijos modelius ir jų turinį.

**Tikslas** – atlikus mokslinės literatūros analizę, susisteminti vidinės komunikacijos teorines koncepcijas, nustatyti galimus organizacijos vidinės komunikacijos tyrimo metodus ir kriterijus.

### Uždaviniai:

1. Susisteminti vidinės komunikacijos teorines sampratas.
2. Išskirti pagrindinius komunikacijos vykdymo modelius, kanalus, jų privalumus ir trūkumus.
3. Nustatyti galimus geriausius organizacijos vidinės komunikacijos tyrimo metodus ir kriterijus.

**Metodai:** mokslinės ir kitos patikimos literatūros analizė.

## Organizacijos vidinės komunikacijos samprata

Organizacija yra apibrėžiama kaip ne mažiau nei dviejų žmonių grupė, kuri siekia bendro organizacijos tikslo ir vykdo bendrą veiklą (Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas, 2012). Organizacijos komunikacija yra procesas, kurio metu organizacijos identitetas perteikiamas tam tikroms tikslinėms grupėms, kuriamas įvaizdis ir nuomonė išlaikant vientisą komunikacijos stilių (Lakačauskaitė, 2012). Komunikacijoje yra itin svarbus ryšio palaikymas, nes nuo to priklauso ir motyvacija dirbti bei skirtingų pareigų darbuotojų susikalbėjimas vienas su kitu (Lukoševičienė, Šakytė-Statnickė, 2021). Organizacijos komunikacija skirstoma į išorinę ir vidinę. Šios abi komunikacijos rūšys yra svarbios organizacijos veiklos sėkmei, tačiau nuo vidinės organizacijos komunikacijos iš esmės priklauso visa organizacijos veikla. Vidinė organizacijos komunikacija yra sudėtinga sistema, apimanti daugelį įvairių aspektų ir įvairiai apibrėžiama mokslininkų darbuose (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Organizacijos vidinės komunikacijos apibrėžimai** (sudaryta autorės, remiantis Pažeraite, Repaviene, 2018, Yeomans, FitzPatrick, 2017, Rakauskaitė, Krasnickaitė, Žuklienė, 2016, Petrea, Rus, Chirazi, Radu, Fagaras, 2021, Krywalski Santiago, 2020, Bojadjiev, Vaneva, 2021, Karanges, Johnston, Beatson, Lings, 2015)

Autorius, metai	Sąvokos apibrėžimas
Pažeraite, Repaviene, 2018	„Terminas vartojamas apibūdinti organizacijos valdomai komunikacijos sistemai, kai darbuotojai laikomi vidine visuomenės ar suinteresuotųjų šalių grupe.“
Yeomans, FitzPatrick, 2017	Vidiniai pokalbiai skatinantys darbuotojus diskutuoti tarpusavyje ir su aukštesne vadovybe. Vidinės komunikacijos metu galima efektyviai perduoti informaciją susijusią su organizacijos veikla.
Rakauskaitė, Krasnickaitė, Žuklienė, 2016	Organizacijos veiksmus ir siekius palaikantys darbuotojai.
Petrea, Rus, C.-M., Chirazi, Radu & Făgăraș, 2021	„Esminis dalykas valdant įstaigą, tai svarbu bet kuriai (viešajai ir privačiai) organizacijai, siekiant suprasti bendravimą su darbuotojais.“
Krywalski Santiago, 2020	Daugiametė konstrukcija, kuri suvokia tarpdisciplinines funkcijas, integruojančias žmogiškųjų išteklių valdymą, komunikaciją ir rinkodarą.

Bojadjiev, Vaneva, 2021	Informacijos dalijimasis organizacijoje tarp dviejų ar daugiau asmenų, kuriems svarbus yra informacijos pateikimas ir tikslinė žinutė.
Karanges, Johnston, Beatson, Lings, 2015	Svarbi sąvoka, kuri neatsiejama vidinių viešųjų ryšių su teigiamais organizacijos ir darbuotojų rezultatais.

Apibendrinant vidinės komunikacijos sampratą, galima teigti, kad efektyvus bendravimas, informacijos dalijimasis bei ryšio palaikymas tarp darbuotojų užtikrina veiklų produktyvumą bei organizacijos komunikacijos vykdymo struktūrą. Moksliniuose šaltiniuose išskiriama, kad vidinė komunikacija yra informacijos dalijimasis, tačiau darbo autorė atsižvelgia į I. Lukoševičienės, G. Šakytės-Statnickės (2021) nuomonę, kad siekiant kiek įmanoma efektyvesnės komunikacijos, yra būtinas grįžtamasis ryšys, kuris suteikiamas pasitelkiant įvairius komunikacijos modelius, kanalus ir priemones.

Pradedant analizuoti organizacijos vidinės komunikacijos ypatumus, svarbu suvokti organizacijos vidinius procesus nuo kurių priklauso vidinės komunikacijos sistema. Organizacijos komunikacija gali būti vertikali ir horizontali, formali ir neformali. Ją sudaryti gali skirtingi komunikacijos vykdymo būdai, kuriuos pasitelkus atrenkama tikslinė auditorija ir įvyksta keitimasis informacija dėl bendro organizacijos tikslo. Svarbiausia, kad komunikacijos procesas būtų valdomas ir įtraukiamas organizacijos narių, o pats turinys teisingas (Kluonė, Šontaitė-Petkevičienė, 2020). Taigi, galima teigti, kad vidinės komunikacijos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo pasirinktų kanalų, kuriais pasiekama tikslinė auditorija, perduodama pagrindinė žinutė ir suteikiamas grįžtamasis ryšys.

### Organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo modeliai ir pritaikymas organizacijoje

Atlikus organizacijos vidinės komunikacijos teorinių šaltinių analizę, taip pat svarbu suprasti ir komunikacijos procesą, kuris užtikrina efektyvų informacijos perdavimą įvairiais kanalais. Siekiant efektyvios vidinės komunikacijos galima pasitelkti linijinio ar spiralinio komunikacijos modelio procesą.

Pirmiausia, išskiriamas **H. Lasswelo modelis**, kuris yra linijinis (Toolshero.ni, 2013-2022). Šis modelis akcentuoja, kad reikia atsižvelgti į penkis komunikacijos elementus, kurie atsako į šiuos klausimus: „kas, ką sako, koku kanalu, kam, kaip efektyviai?“. Naudojantis šiuo modeliu galima tiksliai sužinoti pranešimų siuntėją bei gavėją, komunikacijos kanalo specifiką. Anot Kirtiklio (2014), ši formulė naudojama ne kaip tiesioginis komunikacijos akto tyrimo metodas, kuris nurodo bet kokios komunikacijos sampratos komponentus: dalyviai, pranešimo prasmė, kanalas ir padariniai (žr. 2 pav.). Lasswelo modelis gali būti itin naudingas teikiant komunikacijos patarimus organizacijoms, atsakant į anksčiau pristatytus penkis klausimus. Atsižvelgus į klausimų atsakymus rinkodaros specialistas gali tiksliai nuspręsti, kokią reikėtų kampaniją vykdyti įmonės komunikacijoje (Toolshero.ni, 2013-2022).



2 pav. H. Laswello komunikacijos modelis (parengta autorės pagal Kirtiklį, 2014)

Taip pat išskiriamas dar vienas modelis – **Aristotelio**. Remiantis šaltiniais, pagal šį modelį kalbėtojas atlieka pagrindinį vaidmenį bendraujant. Pirmiausia, yra parengiamas turinys, kuris sudaromas atidžiai išdėstant savo mintis, kurios paveiktų klausytoją. Tad labai svarbu įsivardinti tikslinę auditoriją ir pagal ją rengti pranešimą (žr. 3 pav.). Jeigu pranešimas yra pristatomas gyvai, tai itin svarbus yra akių kontaktas, kuris suteikia pasitikėjimo, užtikrintumo jausmą iš pranešėjo (Management study guide, 2022).



3 pav. Aristotelio komunikacijos modelis (parengta autorės pagal Management study guide, 2022)

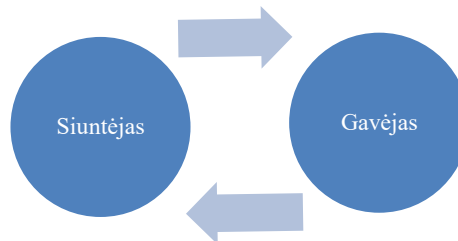
Atlikus teorinių šaltinių analizę taip pat pateikiamas dar vienas komunikacijos modelis – **Shannon ir Weaver**, kuris skirtas efektyviam siuntėjo ir gavėjo ryšiui plėtoti. Šis modelis susideda iš penkių elementų: informacijos šaltinio, kuris sukuria pranešimą, siųstuvo – koduojančio pranešimą į signalus, kanalo, į kurį perduodami signalai, imtuvo, kuris atkuria pranešimą iš signalo bei vietos, kur gaunamas pranešimas (žr. 4 pav.) (Oxford university press, 2022). Šis modelis

yra orientuotas į informaciją, kurią įsisavina gavėjai. Tikėtina, kad šiuo modeliu efektyviausia naudotis siekiant suprasti pranešimų iš šaltinio kodavimo ir dekodavimo procesą.



**4 pav. Shannon ir Weaver komunikacijos modelis** (parengta autorės pagal Oxford university press, 2022)

Dar vienas modelis, kuris buvo sukurtas 1954 m. – **W. Schrammo**. Šis modelis yra spiralinis, orientuotas į informacijos kodavimą ir dekodavimą (žr. 5 pav.). Kodavimas atlieka labai svarbų vaidmenį, nes inicijuoja komunikacijos procesą, paversdamas mintį turiniu. Jeigu informacijai pasiekus gavėją lieka nesuprasta, tai tikėtina, kad pranešimas yra nenaudingas. Anot W. Schrammo, bendravimas iš tikrųjų yra dvipusis procesas tarp pirmosios ir antrosios šalies. Tad galima teigti, kad organizacijai pasitelkus šį komunikacijos modelį yra būtina gauti grįžtamąjį ryšį, kad komunikacija nenutrūktų ir būtų veiksminga (Management study guide, 2022).



**5 pav. W. Schrammo komunikacijos modelis** (parengta autorės pagal Management study guide, 2022)

Apibendrinant visus modelius galima teigti, kad svarbiausia yra pranešimo pateikimas, kuris gali stiprinti vidinės komunikacijos efektyvumą, darbuotojų įsitraukimą. Pasirinkus komunikacijos modelį ar net kelis galima pasiekti tinkamai tikslingą auditoriją ir gauti grįžtamąjį ryšį.

Nors galima rasti ir dar daugiau komunikacijos modelių, kurie gali būti pritaikomi organizacijų vidinės komunikacijos procese, tačiau šiame darbe iš plačiau aptartų modelių (H. Lasswelo, Aristotelio, Shannon ir Weaver, W. Schrammo) pasirenkamas – **H. Lasswelo**, kuris geriausiai atspindi komunikacijos procesą, skiriamas dėmesys grįžtamajam ryšiui, kurio dėka informacijos siuntėjas gali įvertinti, ar informacija buvo tinkamai suprasta.

Kaip ir anksčiau buvo minėta Kirtiklio (2014), kad šį modelį sudaro: pranešėjas, pranešimas, kanalas, gavėjas, efektas, tai organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo metu aiškiai apibrėžiama kiekvieno elemento reikšmė:

*Pranešėjas* – organizacijos asmuo, kuris ruošia informaciją;

*Pranešimas* – informacija, kuri turi pagrindinę mintį orientuotą į tikslingą grupę;

*Kanalas* – informacijos pernešimo būdas;

*Gavėjas* – organizacijos darbuotojas ar jų grupė gaunanti informaciją;

*Efektas* – rezultatas, kurį galima stebėti pateikus informaciją tikslinei grupei.

Apibendrinant tikslinga teigti, kad pritaikius H. Lasswelo modelį galima kokybiškai stebėti komunikacijos procesą, tam tikrus etapus, įvertinti galimas rizikas, pasirinkus skirtingus informacijos perdavimo kanalus, ir gautus rezultatus. Būtent grįžtamasis ryšys iš tikslinių auditorijų yra vienas svarbiausių veiksnių darančių įtaką tolimesniam komunikacijos vykdymui.

### Organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo kanalai ir jų taikymas organizacijoje

Atsižvelgiant į ankstesniame poskyryje išskirtus pagrindinius komunikacijos modelių elementus, matyti, kad vienas iš svarbiausių elementų yra komunikacijos kanalas, kuriuo pasinaudojus organizacijos stengiasi pasiekti tikslingas auditorijas pateikiant svarbiausią informaciją.

Atlikus teorinių šaltinių analizę išskiriami šie kanalai:

#### 1. Internetinės priemonės:

1.1. El. paštas;

1.2. Interneto svetainė;

1.3. *Socialinės medijos* („Facebook“, „Instagram“, „Youtube“, „Tik Tok“, „Snapchat“, „Twitter“, „LinkedIn“, );

1.4. *Tinklaraštis*; (Šaknytė-Statnickė, Makiejvaitė, 2021).

1.5. *Intranetas*;

1.6. *Vaizdo konferencijos*;

1.7. *Pokalbių kambariai ar forumai*; (Jurkevičienė, 2016);

1.8. *Dokumentų valdymo sistemos*; (Terminas, Ramanauskaitė, 2020).

## 2. Gyva komunikacija:

2.1. *Susitikimai*;

2.2. *Skambučiai*; (Erjavec, Arsenijević, Starc, 2018).

Šios priemonės leidžia vartotojams susisiekti su organizacijos darbuotojais tiesiogiai, patogiai ir lengvai rasti informaciją bei gauti atsakymus į klausimus asmeniškai. Kiekvienas komunikacijos kanalas bus aptariamas plačiau kitoje darbo dalyje.

Atlikus teorinių šaltinių analizę, galima išskirti galimus vidinės komunikacijos vykdymo kanalus organizacijoje. Anot Adair ir kt. (2016), vidinę komunikaciją sudaro ne tik bendravimas ir fizinis kontaktas, bet pavyzdžiui, auditorijas pritraukimas įvairiais kanalais, raktinių žodžių naudojimas įvairiose situacijose ir dar daugiau. Remiantis mokslinių šaltinių analize ir autorių išvalgomis, galima išskirti vidinės komunikacijos vykdymo kanalus.

Pirmiausia, komunikacija skirstoma į verbalinę ir neverbalinę. Verbalinę sudaro informacijos teikimas rašytiniu būdu (internetinės priemonės), o neverbalinę – kūno kalba, akių kontaktas, išvaizda bei gestai (gyva komunikacija) (Petkevičiūtė, Petrauskas, 2019). Šioje darbo dalyje bus aptariama verbalinė organizacijos vidinė komunikacija įvairiais kanalais.

Pirmiausia, **el. paštas**, kurio pagalba organizacijos vadovai gali dalytis formaliai aktualia informacija su darbuotojais. Šio kanalo pagalba galima sukurti specialias grupes skirtingų sričių darbuotojų informavimui, nes gali būti ne tik pavieniai asmenys, o organizacijos padalinys ar komanda. Taip pat šioje platformoje galima išnaudoti „pokalbių kambarius“, kuriuos pasitelkus įtraukiami darbuotojai aktyviai domėtis, diskutuoti ir sekti susirašinėjimus įvairiomis temomis (Darbyshire, Darbyshire, 2010). „Pokalbių kambarys“ dažnai išnaudojamas organizacijų išsiunčiat priminimą, kad el. paštuose yra pateikta informacija konkrečia tema. Tokiu būdu įmonės darbuotojai efektyviai gali pastebėti naujieną.

Kita verbalinės komunikacijos priemonė – **internetu svetainė**, kurios pagrindinis tikslas padėti įmonėms kurti santykius su tikslinėmis auditorijomis. Pabrėžiama, kad svetainių patogumas ir pritaikomumas skatina tolesnę komunikacijos plitimą internete (Išoraitė, 2013). Pasitelkus internetinę svetainę, kaip komunikacijos kanalą, organizacijos suteikia galimybę vartotojams, turintiems panašius interesus, sužinoti aktualią informaciją konkrečia tema (Loskot, 2017). Įmonės turi stengtis sukurti patrauklią svetainę ir ieškoti įvairių kūrybinių sprendimų, kad vartotojai vis sugrįžtų (Kotler, Armstrong, 2012). Toks pasirinkimas, sukurti ir pateikti kokybišką svetainę, suteikia pasitikėjimo jausmą organizacija, kai apsilankius galima matyti atskiras skirtingomis temomis, pritaikytomis atskiroms tikslinėms auditorijoms, šiuo atveju ir darbuotojams, kai jie vykdydami savo srities veiklą gali rasti aktualią informaciją.

Tai pat, kaip komunikacijos priemonė, yra pasitelkiami **socialiniai tinklai**, vieni populiariausių ir didžiausių: „Facebook“ bei „Instagram“ (Akram, Waseem, 2018). Minėti socialiniai tinklai dažniausiai išnaudojami kaip informavimo, priminimo, pasidalinimo priemonė. Tikėtina, kad organizacijose, didžioji dalis ir darbuotojų apsilanko soc. tinkluose, kuriuose gali stebėti aktyvią įmonės sklaidą. Nors ji dažnu atveju būna skirta klientams, tačiau pasidalintos naujienos gali būti aktualios ir darbuotojams. Anot Akram ir Wasseem (2018), efektyviai gali būti išnaudojamos viešos ir vidinės grupės komunikacijos vykdymui. „Facebook“ grupės turi daug plačių funkcijų, kurias išnaudojus galima kurti balsavimus, apklausas, dalintis dokumentais ir kurti įvykius. Būtent tokie veiksmai suteikia galimybę darbuotojams aktyviai įsitraukti į veiklą ir stebėti organizacijos komunikaciją. Atsižvelgus į socialinį tinklą „Instagram“ galima teigti, kad tai patogi platforma nuotraukų ir vaizdo įrašų kūrimui, pasidalinimui. Vartotojai gali redaguoti turinį naudodami įvairius filtrus. Prie atskirų įrašų gali būti pridėta iki 2200 teksto simbolių. „Instagram“ siūlo asmeninius susirašinėjimus, galimybę žymėti turinį su saitazodžiais, į vieną įrašą įtraukti kelis vaizdo įrašus ar nuotraukas, istorijų funkciją, kuria pasinaudojus turinys pasiekiamas 24 val. (Carpenter, Morrison ir kt. 2020). Dar vienas socialinis tinklas – „Youtube“. Čia keliami vaizdo įrašai susiję su švietimu, pramogomis, rinkodara ir mokslu (Moghavvemi, Sulaiman ir kt., 2018).

Visa vizualinė medžiaga yra skirstoma į kategorijas, kurias pasirenka skirtingos tikslinės auditorijos. Organizacijų darbuotojams taip pat šis socialinis tinklas „Youtube“ suteikia galimybę stebėti komunikaciją konkrečia tema, įsitraukti į organizacijos turinį, komentuoti, dalintis ar jį pamėgti (Tan, Ng ir kt. 2018). Kaip efektyvi komunikacijos priemonė pasitelkiama ir „Tik Tok“ platforma. Remiantis Y. Li, M. Guan ir kt. (2021) atlikta analize, „Tik Tok“ platformoje populiariausi yra šokių vaizdo įrašai. Galima pastebėti, kad pasitaiko situacijų, kai organizacijos pasitelkia įvairių pramoginių vaizdo turinį atspindintį veiklą ar produktą. Nors palyginus su „Instagram“ platforma, kur taip pat vaizdo įrašų kėlimo funkcija užima vis didesnę dalį komunikacijos, „Tik Tok“ lenkia vaizdo įrašų kūrimo funkcijos pasirinkimu. Nors „Tik Tok“ platformoje galima kurti susirašinėjimus, dalintis ir įsitraukti į diskusijas, tačiau tai yra trumpalaikė komunikacijos forma, kuri teikia vertę darbuotojams (Schellewald, 2021). Kiekvienais metais socialinių tinklų vartotojų skaičius auga, būtent prie to prisideda ir dar viena programa – „Snapchat“ (Kim, Cabosky ir kt. 2020). Tai platforma, kuri pagrįsta nuotraukomis, trumpais vaizdo įrašais ir susirašinėjimais pasirinktų draugų ar pažyztamų tinklui (Piwek, Joinson, 2016). Naudotojai gali modifikuoti momentines nuotraukas, filtrus ar lokacijų žymėjimus prie pasirinktos medžiagos (Alhabash, Ma, 2017). Pasitelkus šią platformą vidinei organizacijos komunikacijai galima kurti neformalų ryšį darbuotojų tarpe ir perteikti akimirkas, kurios yra momentinės. Auditorijos įtraukimui ir santykių kūrimui organizacijos pasitelkia dar vieną socialinį tinklą „Twitter“. Pasirinkus šią platformą vyksta vienpusis pranešimų

perdavimas. Jie paprasti ir trumpi, juose dažnai pasitelkiami saitazodžiai. Teigiama, kad šis socialinis tinklas leidžia greitai pasiekti tiek esamą, tiek naują darbuotojų auditoriją (Olinski, Szamrowski 2020). Atlikus teorinių šaltinių analizę, išskiriama dar viena internetinė priemonė – „*LinkedIn*“. Būtent į šią platformą prisijungia įvairių sričių profesionalai, kurie pritraukia tarptautines įmones, kuria darbo vietas ir jų ieško (Cho, Lam 2020). Kadangi šis socialinis tinklas yra labiau skirtas išorinei komunikacijai, tai vidinės komunikacijos žinutės čia skelbiamos labai retai. Apibendrinant socialinius tinklus galima teigti, kad vieni iš jų, pavyzdžiui, „Facebook“ ir „Snapchat“, gali būti lengvai ir efektyviai išnaudojami organizacijų vidinės komunikacijos vykdymui, nes suteikiama galimybė kurti grupes, vykdyti momentinę komunikaciją, suskirstant konkrečiomis auditorijomis. Tačiau anksčiau minėti kiti socialiniai tinklai efektyviau gali būti išnaudojami išorinei komunikacijai, aiškiai įsivardinus skelbiamus tikslus ir parengus komunikacijos planą.

Dar viena verbalinės komunikacijos priemonė – **tinklaraštis**. Tinklaraščiai, kaip specifinė medija, vidinėje komunikacijoje kuriami ir naudojami įvairiais tikslais: naujienų skelbimui, veiklų ar nuveiktų darbų aprašymui, įvairių temų pristatymui. Tinklaraščiai skiriasi nuo oficialiosios spaudos, kurioje už skelbiamą turinį atsakinga redakcija, todėl prieš publikuojant įrašą jis yra aprobuojamas (Janavičienė, 2014). Specialistas, kuris skelbia turinį organizacijos darbuotojams, turi įvertinti skelbiamą turinį, kad nebūtų griežto objektyvumo ir nešališkumo reikalavimų.

**Intranetas** – tai vidinė įmonės erdvė, skirta greitai pasiekti tikslingą auditoriją – darbuotojus (Bluebridge.lt, 2022). Intraneto naudojimas organizacijoje suteikia šias galimybes: lengvai apriboti prieigą prie organizacijos informacijos, raktinio žodžio paiešką ir paprastą valdymą. Organizacijos specialistui, kuris vykdo vidinę komunikaciją, pasitelkiant intranetą, būtina žinoti, kad tai priemonė, kuri reikalauja atnaujinimo, kad rezultatai būtų efektyvūs. Taigi, planavimas, turinys ir priežiūra – sėkmingo intraneto veikimo elementai (Lozier., 1997).

Anot V. Jurkevičienės (2016), prie internetinių priemonių kanalų priskiriami ir **pokalbių kambariai ar forumai, ir vaizdo konferencijos**. Pasitelkus šias komunikacijos priemones vartotojams yra suteikiama galimybė bendrauti realiuoju laiku (Quality Unit, 2004-2022). Konferencijų metu galima perduoti ne tik vaizdą ar garsą, tačiau ir dalytis dokumentais, juos koreguoti ar keisti. Kitos anksčiau išvardintos priemonės leidžia siųsti ir greitai atsakyti į trumpas žinutes organizacijos bendruomenės nariams (Silevičius, 2010).

Dar viena organizacijų vidinės komunikacijos vykdymo priemonė – **susitikimai**. Ši tiesioginė komunikacijos vykdymo priemonė yra viena ekspresyviausių, nes anot Puodžiukynaitės (2019), susitikimai gali būti traktuojami kaip praktika. Jeigu organizacija gyvus susitikimus organizuoja, vykdo pagal tam tikras taisykles, tai bet koku atveju, laikui bėgant, atrandama ir kitų metodų (informacijos dėliojimo tvarka, susitikimų klausimų eiliškumas ir pan.), kurie per praktiką pasiteisina ir yra efektyviau pasitelkiami vidinės organizacijos vykdymui. Šiuolaikinėje komunikacijoje vyrauja ir virtualūs susitikimai per įvairias programas, kurios suteikia galimybę kalbėti, dalintis ir komentuoti. Kadangi anksčiau buvo minėta, kad komunikacija skirstoma yra formalią ir neformalią, tai išskiriant susirinkimus, seminarus ar mokymus, anot Liukinevičienės, Kuodytės (2021), tokie visuotiniai susirinkimai yra informuojamojo pobūdžio, kuris užtikrina tiesioginį informacijos pateikimą ir grįžtamąjį ryšį.

Viena dažniausiai pasitaikančių komunikacijos formų vidinės komunikacijos aspekto – **bendravimas telefonu**. Būtent bendravimas tiesiogiai suteikia greitos komunikacijos vykdymo rezultatus. Tikslingą žinutę gali pasiekti vartotoją labai greitai, o ją išgirdęs asmuo gali ją tiesiogiai apipavidalinti.

Be to, organizacijos vidinės komunikacijos vykdymą užtikrina ir **dokumentų valdymo sistemos**. Anot R. Termino, S. Ramanauskaitės (2020), įvairios dokumentų platformos geba kaupti įrašus ir juos naudoti procesų analizei. Taip pat valdymo sistemos leidžia stebėti informacijos pateikimą skirtingomis temomis, kurios būna išskirtos atskirose skiltyse ir matyti, kuris organizacijos darbuotojas atliko tam tikrus veiksmus: dokumento įkėlimą, peržiūrą, redagavimą, tvirtinimą ar parsisiuntimą.

Apibendrinant tikslinga teigti, kad komunikacijos kanalai turi įtakos komunikacijos sėkmei. Tikslingas jų pasirinkimas ir pritaikymas gali užtikrinti efektyvų auditorijos pasiekiamumą, tikslinių žinučių perdavimo procesą, grįžtamąjį ryšį ir ilgalaikius rezultatus. Įsivertinus organizacijos galimybes ir išteklius galima kurti vidinės komunikacijos struktūrą, į kurią aktyviai įsitrauktų organizacijos darbuotojai.

### Vidinės komunikacijos kanalų privalumai ir trūkumai organizacijoje

Tikslingas informacijos perdavimas yra viena didžiausių siekiamybių organizacijos vidinėje komunikacijoje. Nors buvo pristatytas platus spektras įvairiausių komunikacijos vykdymo kanalų, tačiau kiekvienas iš jų turi privalumų ir trūkumų, kurie gali sudaryti kliūtis (6 lentelę).

**6 lentelė. Komunikacijos vykdymo kanalų ir priemonių nauda, privalumai ir trūkumai** (sudaryta autorės, remiantis Darbyshire, Darbyshire, 2010, Loskot, 2017, Akram, Waseem, 2018, Carpenter, Morrison, 2020, Piwek, Joinson, 2016, Alhabash, Ma, 2017, Cho, Lam 2020, Janavičienė, 2014, Lozier, 1997, Quality Unit, 2004-2022, Terminas, Ramanauskaitė, 2020)

Komunikacijos vykdymo kanalas / priemonė	Kanalo naudojimo tikslas vidinėje komunikacijoje	Privalumai	Trūkumai
El. paštas	Darbuotojų informavimui apie susirinkimus, seminarus, konferencijas ir kt. informaciją;	Informacijos pateikimas vienu kartu visai organizacijai ar jos padaliniui; „Pokalbių kambarių“ kūrimas, realiu laiku susirašinėjimas;	Informacijos pasimetimas tarp laiškų gausos; Informacija gali būti neaktuali;
Internetinė svetainė	Bendros informacijos supažindinimui;	Atskirų skilčių kūrimas palengvinantis informacijos radimą;	Informacija gali būti sunkiai randama; Informacija gali būti neaktuali;
Socialiniai tinklai	Bendravimui; Skirtingų auditorijų grupių kūrimui, kad būtų galima lengviau pasidalinti informacija;	Greitas informacijos skelbimas; Atskirų grupių kūrimas; Apklausų kūrimas; Vaizdo skambučių vykdymas; Viešų ir vidinių įvykių kūrimas; Galimybė dalintis įvairiais failais; Saitažodžių išnaudojimas, kuris palengvina informacijos radimą; Vaizdo įrašų kūrimas; Nuotraukų darymas, koregavimas; Lokacijų žymėjimas; Filtrų naudojimas;	Neužtikrintumas dėl duomenų apsaugos; Kadangi socialiniai tinklai naudojami ir asmeniniais tikslais, tai nenorėjimas jų maišyti su darbo komunikacija; Gyvo kontakto trūkumas; Simbolių ribojimas;
Tinklaraštis	Supažindinti darbuotojus su aktuali organizacijos informacija;	Platesnės informacijos skelbimas konkrečia tema pasiekiant tikslinę auditoriją;	Informacija gali būti neaktuali; Informacija gali būti per plati;
Intranetas	Darbuotojų ryšio kūrimui;	Greitai galima pasiekti auditoriją; Kurti skirtingus informacijos poskyrius;	Informacijos formatas gali būti netinkamas; Informacijos kiekis gali būti per didelis / mažas;
Pokalbių kambariai ar forumai, vaizdo konferencijos	Diskusijų kūrimui; Medžiagos pasidalinimui;	Tiesioginė komunikacija; Dokumentų dalijimasis;	Techninės kliūtys; Informacija gali būti pasiekama netikslingai, užstrigus ryšiui ar netikėtai įsijungus mikrofonus keliems asmenims; Trūksta emocinio artumo, bendrystės;
Gyvi susitikimai	Diskusijų kūrimui;	Diskusijų kūrimas; Tiesioginė komunikacija; Efektyvus informacijos perdavimas;	Laiko suderinamumas; Laiko stoka, kai yra sudaromos plačios diskusijos;
Bendravimas telefonu	Informacijos perdavimui;	Tiesioginė komunikacija; Greitas informacijos perdavimas;	Trūksta emocinio artumo, bendrystės; Nėra galimybės dalintis medžiaga;
Dokumentų valdymo sistemos	Dokumentų archyvavimui.	Procesų stebėjimas; Greitas informacijos pateikimas.	Pasirinkus ne patikimą platformą tikimybė, kad duomenys bus nutekinti.

Apibendrinant šią lentelę galima teigti, kad kiekvienas kanalas ar priemonė turi privalumų ir trūkumų, tačiau galima išskirti, kad pagrindinė komunikacijos kanalų (virtualių ir fizinių) nauda yra efektyvus informacijos perdavimas tikslinėms auditorijoms bei įvairių priemonių (apklausų, diskusijų kūrimas, dokumentų dalijimasis ir pan.) pasitelkimas. Virtualioje erdvėje išskiriamos pagrindinės trūkumai: emocinis artumas, bendrystės trūkumas, informacijos perteklius, o fiziniuose: laiko suderinamumas, nes reikia skirti daugiau laiko atvykimui į susitikimą, nei palyginus, kai reikia jungtis virtualiai, taip pat dar viena kliūtis – laiko stoka, nes gyvos komunikacijos metu diskusijos vyksta dažniausiai platesnės, nes tam daro įtaką auditorijos emocijos, kalbėjimo tonas ir pan.



Vidinės komunikacijos vykdymo metu kartu su organizacijos darbuotojais svarbu dalintis vykstančiais procesais, ateities planais, problemomis, o kartais priminti, kodėl ši organizacija gyvuoja, kokios jos vertybės, tikslai, uždaviniai (Robbins, 2007). Tačiau nutinka situacijų, kai komunikacijos kokybė nukenčia dėl įvairių priežasčių:

- Informacijos trūkumas;
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas;
- Motyvacijos trūkumas;

Žinoma, kad siekiant išvengti šių problemų yra būtina kontroliuoti procesą ir stebėti galimus nukrypimus, kai komunikacijos proceso kokybė kelia daugiau klausimų nei atsakymų.

Kiekviena organizacija pagal veiklos specifiką pasirenka tinkamiausius ir kokybiškiausius kanalus, kurie užtikrina efektyvią komunikaciją. Kadangi internetas nėra pastovus informacijos laukas, tai anot Baršauskienės, Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2010), būtina žinoti ir atpažinti galimas fizines ir virtualias kliūtis (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo kliūtys** (sudaryta autorės, remiantis Baršauskiene, Janulevičiūte-Ivaškevičiene, 2010)

Kliūtis	Kliūtis paaiškinimas
Technologijos	Sisteminiai gedimai, ryšio dingimas, virusai, kurie gali trikdyti veiklos procesą.
Fiziniai veiksniai	Nepatogi darbo įranga, kėdė, apšvietimas, garsas, kuris gali sukelti diskomfortą darbo vietoje.
Informacija	Trūkumas arba perteklius, kuris gali sukelti komunikacijos proceso vykdymo pastovumo problemų.
Kompetencijos skirtumai	Tą pačią informaciją gali skaityti įvairių kompetencijų žmonės, todėl pranešimas turi būti aiškus ir suprantamas.
Žmogiškosios kliūtys	Darbuotojų emocinė būklė, psichologinės problemos, reakcijos sulėtėjimas, kai tai yra neišvengiama komunikacijos vykdymo dalis.

Apibendrinant galima teigti, kad dalis kliūčių, tokių kaip: technologijos, žmogiškosios, informacija – gali būti nenuspėjama ir nesukontroliuojama iš anksto, tačiau atitinkamai įsivertinus organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo priemones, laiką, išteklius galima pasiekti puikius rezultatus, tačiau nors vienas nukrypimas, veikimas ne pagal komunikacijos struktūrą gali sukelti ilgalaikių kliūčių, kurių ištaisymas gali reikalauti papildomų finansinių išteklių ir laiko. Taigi, išsiaiškinus komunikacijos vykdymo kanalus ir jų naudą bei kliūtis, kiekviena organizacija gali asmeniškai pasidaryti išvadas ir pasirinkti tinkamiausius komunikacijos vykdymo kanalus pagal veiklos specifiką.

Siekiant atlikti vidinės komunikacijos analizę organizacijoje galima pasitelkti organizacijos vidinės komunikacijos tyrimo metodus. Vienas iš jų – **struktūrizuotas eksperto interviu**, kurio metu galima išsiaiškinti organizacijos vidinės komunikacijos vykdymo principus. Struktūrizuotame eksperto interviu gali dalyvauti komunikacijos vadovas ar specialistas, kuris vykdo ar organizuoja vidinę organizacijos komunikaciją. Dar vienas metodas – **vidinės komunikacijos kanalų analizė**. Norint pasiekti tikslingą auditoriją ir tikslingai perduoti informaciją būtina žinoti, koku kanalu ji turi būti pateikiama. Būtent vidinės komunikacijos kanalų analizė, tai padeda organizacijoje įgyvendinti. Be to, kad būtų galima tobulinti organizacijos vidinę komunikaciją, būtina organizacijos darbuotojų nuomonė. Ją išsiaiškinti gali padėti **darbuotojų anketa** su pateikiamais klausimais. Anketos klausimai formuluojami remiantis teorinėje dalyje išanalizuotomis komunikacijos sampratomis, vykdymo modeliais ir kanalais, atlikus struktūruotą eksperto interviu ir vidinės komunikacijos kanalų analizę.

### Išvados

1. Teoriniu aspektu išanalizavus organizacijos vidinės komunikacijos sampratą, galima teigti, kad vidinė komunikacija – efektyvus bendravimas, informacijos dalijimasis bei ryšio palaikymas tarp darbuotojų. Vidinė komunikacija užtikrina veiklų produktyvumą bei organizacijos komunikacijos vykdymo struktūrą.

2. Analizuojant vidinės komunikacijos kanalus išsiaiškinta, kad vidinės informacijos perdavimui organizacijos gali pasitelkti pagrindinius šiuos komunikacijos modelius: H. Lasswelo, Aristotelio, Shannon ir Weaver, W. Schrammo. Kiekvienas modelis yra orientuotas į informacijos perdavimą, tačiau pritaikyti skirtingą modulį organizacijai galima pasitelkus modelio sudedamąsias dalis. Taip pat organizacijos gali pasitelkti šiuos komunikacijos vykdymo kanalus: el. paštas, interneto svetainė, socialinės medijos („Facebook“, „Instagram“, „Youtube“, „Tik Tok“, „Snapchat“, „Twitter“, „LinkedIn“, ), tinklaraštis, intranetas, vaizdo konferencijos, pokalbių kambariai ar forumai, dokumentų valdymo sistemos, susitikimai, skambučiai. Apibendrinant pagrindinius šių kanalų privalumus ir trūkumus išskiriama, kad efektyvus informacijos perdavimas tikslingoms auditorijoms bei įvairių priemonių (apklausų, diskusijų kūrimas, dokumentų dalijimasis ir pan.) pasitelkimas – pagrindinis privalumas. Pagrindiniai trūkumai: emocinis artumas, bendrystės trūkumas ir informacijos perteklius.

3. Ištirti organizacijos darbuotojų vidinę komunikaciją, išanalizuoti informacijos perdavimo kanalus, jų veikimo specifiką ir pateikti komunikacijos procesų tobulinimo galimybes gali padėti šios priemonės: struktūruotas eksperto interviu, komunikacijos kanalų / modelių analizę ir darbuotojų anketa.

### Literatūra

1. Akram, W. (2018). A Study on Positive and Negative Effects of Social Media on Society. International Journal of Computer Sciences and Engineering.

- [https://www.researchgate.net/publication/323903323\\_A\\_Study\\_on\\_Positive\\_and\\_Negative\\_Effects\\_of\\_Social\\_Media\\_on\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/323903323_A_Study_on_Positive_and_Negative_Effects_of_Social_Media_on_Society)
2. Alhabash, S., & Ma, M. (2017). A tale of four platforms: Motivations and uses of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat among college students? *Social Media + Society*, 1-13.
  3. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., & Antinienė, D. (2010). Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija.
  4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. (2007). *Komunikacija. Teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2022-03-01]. <http://kk.convddocs.org/docs/index-29812.html?page=8>
  5. Bluebridge.lt. (2022). <https://www.bluebridge.lt/code/produktai/intranetas-vidines-komunikacijos-ir-bendradarbiavimo-sprendimas/>
  6. Carpenter, J. P., Morrison, S. A., Craft, M., & Lee, M. (2020). How and why are educators using Instagram?. *Teaching and teacher education*, 96, 103149. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103149>
  7. Cho, V., & Lam, W. (2020). The power of LinkedIn: how LinkedIn enables professionals to leave their organizations for professional advancement. *Internet Research*. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INTR-08-2019-0326/full/html?casa\\_token=xeqQMadevEAAAAA:NOSG0JUP86T8B8m16YMs5UYkXmIX1G6dUTR15rhWZLYf15bsy0KyxcesYvMc0odyhmSjstfHASKxZzJgMWsQokBIcLNb5\\_QkQuSkgeV4AWGyDJ-BEG64](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INTR-08-2019-0326/full/html?casa_token=xeqQMadevEAAAAA:NOSG0JUP86T8B8m16YMs5UYkXmIX1G6dUTR15rhWZLYf15bsy0KyxcesYvMc0odyhmSjstfHASKxZzJgMWsQokBIcLNb5_QkQuSkgeV4AWGyDJ-BEG64)
  8. Darbyshire, P., & Darbyshire, A. (2010). Gmail. In *Getting StartED with Google Apps* (pp. 45-107). Apress, Berkeley, CA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4302-2666-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4302-2666-6_2)
  9. Erjavec, K., Arsenijević, O., & Starc, J. (2018). Satisfaction with managers' use of communication channels and its effect on employee-organisation relationships. *Journal for East European Management Studies*, 23(4), 559–578. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-4-559>
  10. G. Šakytė-Statnickė, I. Makiejevaitė, (2021). Promotion of Participation of Klaipėda City Youth in Voluntary Activities through Digital Marketing Communication Tools. *Science & Processes of Education / Mokslas Ir Edukaciniai Procesai*, 51–62. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=153547006&site=ehost-live>
  11. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija. Mykolo Romerio universitetas: p. 11. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16860/9789955194514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  12. Howard, M. (2014). *Effective Communication in Higher Education*. In Online Submission. Online Submission. <https://eric.ed.gov/?id=ED547634>
  13. Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/>
  14. Išoraitė, M. (2013). Vilniaus Aukštųjų Neuniversitetinių Mokytojų Įstaigų Studentų Nuomonės Apie Mokytojų Įstaigų Internetines Svetaines Tyrimas. Proceedings of the International Scientific Conference “Whither Our Economies,” 17–25. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=95381933&site=ehost-live>
  15. Janavičienė, D. (2014). Tinklaraščio medijos esminiai bruožai ir panaudojimo galimybės. *Tiltai*, (2), 191-204. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1491317980167/>
  16. Jurkevičienė, V. (2016). *Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas). <https://publ.ktu.edu/object/elaba:14900608/>
  17. K. Kirtiklis, (2014). [https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/katedros/filosofijos-istorijos/Kirtiklis\\_Kestas/kirtiklis\\_komfil\\_ivadas.pdf](https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/katedros/filosofijos-istorijos/Kirtiklis_Kestas/kirtiklis_komfil_ivadas.pdf)
  18. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
  19. Kim, D. H., Cabosky, J., & Meyer, M. (2020). Snapchat vs. Instagram: Social Network Sites and Self-Disclosure Differences Before and After Use. *The Journal of Social Media in Society*, 9(2), 306-318. <https://thejsms.org/index.php/JSMS/article/view/597>
  20. Kluonė, A., & Šontaitė-Petkevičienė, M. (2020). Socialiai atsakingos marketingo komunikacijos ypatumai. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: 23-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“*, Kaunas, 2020 m. gegužės 10 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2020, nr. 23. <https://doi.org/10.7220/2538-6778.2020.23>
  21. Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. USA: Pearson Prentice Hall.
  22. Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics & Management*, 42(4), 70–98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
  23. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Coactivity/Santalka*, 20(2). <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=1cfa3ad3-b696-43a8-a007-f68a5f2c296f%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#AN=84232196&db=asn>
  24. Li, Y., Guan, M., Hammond, P., & Berrey, L. E. (2021). Communicating COVID-19 information on TikTok: a content analysis of TikTok videos from official accounts featured in the COVID-19 information hub. *Health education research*, 36(3), 261-271. <https://doi.org/10.1093/her/cyab010>
  25. Liukinevičienė, L., & Kuodytė, K. (2021). The Management of Strategic Change in the Municipal Public Library. *Socialiniai tyrimai*, 44(2), 61-83. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.4>
  26. Loskot, M. (2017). *Prekės ženklų žinomumo didinimas virtualioje erdvėje* (Master's thesis). <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/5a71c5c2-94ce-4faf-99dc-47c02386a535/content>
  27. Lozier, K. R., & Warner, P. D. (1997). The Internet and intranet in the workplace. *CPA Journal*, 67(2), 72. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9702164398&site=ehost-live>
  28. Lukoševičienė, I., G. Šakytė-Statnickė. (2021). Communication Peculiarities of Different Generations of Employees: Case Study. *Science & Processes of Education / Mokslas Ir Edukaciniai Procesai*, 2, 24–33. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=155011561&site=ehost-live>
  29. Management of Organizations: Systematic Research. 2018, Issue 79, p117-130. 14p. “Management of Organizations: Systematic Research” Requirements for the Papers. (2019). *Management of Organizations: Systematic Research*, 81, 141–142.
  30. Management study guide, (2022). <https://www.managementstudyguide.com/network-society.htm>

31. Moghavvemi, S., Sulaiman, A., Jaafar, N. I., & Kasem, N. (2018). Social media as a complementary learning tool for teaching and learning: The case of youtube. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 37-42. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.12.001>
32. Olinski, M., & Szamrowski, P. (2020). Twitter as an engagement tool: How Public Benefit Organizations are building relationships with their audience. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25(2), 216-245. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0949-6181-2020-2-216/twitter-as-an-engagement-tool-how-public-benefit-organizations-are-building-relationships-with-their-audience-volume-25-2020-issue-2>
33. Oxford university press, (2022). Prieiga per internetą: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100459436>
34. Petkevičiūtė, N., & Petrauskas, A. (2019). Kultūrinė raiška tarpkultūrinėse derybose. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15873>
35. Petrea, R.-G., Rus, C.-M., Chirazi, M., Radu, L.-E., & Fagaras, P.-S. (2021). The Relationship between the Quality of Managers, the Internal Communication Level and the Institutional Visual Identity. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(4), 195–209. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.4/478>
36. Piwek, L., & Joinson, A. (2016). “What do they snapchat about?” Patterns of use in time-limited instant messaging service. *Computers in Human Behavior*, 54, 358-367
37. Puodžiukynaitė, R. (2019). *Norvegijos nevyriausybių organizacijų įtaka valstybės užsienio politikai* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas). <https://epublications.vu.lt/object/elaba:87356290/>
38. Quality Unit. (2004-2022). <https://www.liveagent.lt/klientu-aptarnavimo-zodynas/internetiniu-pokalbiu-kambarys/>
39. Rakauskaitė, Krasnickaitė, K., & Žuklienė, D. (2016). Vidinės komunikacijos procesas viešbutyje. Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu 2016 = Business issues from the future specialists’ point of view 2016 : tarptautinė mokslinė konferencija, Kaunas, 2016 kovo 17 d.: straipsnių rinkinys / Kauno kolegija. Vadybos ir ekonomikos fakultetas. [https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS\\_INST/7lennl/alma992119091207111](https://kaunokolegija.primo.exlibrisgroup.com/permalink/370KUOAS_INST/7lennl/alma992119091207111)
40. Robbins, S. (2007). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. [žiūrėta 2022-03-01]. <https://docplayer.net/69651288-Organizacines-elgsenos-pagrindai.html>
41. Schellewald, A. (2021). Communicative forms on TikTok: Perspectives from digital ethnography. *International Journal of Communication*, 15, 21. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/16414>
42. Tan, L., Ng, S. H., Omar, A., & Karupaiah, T. (2018). What's on YouTube? A case study on food and beverage advertising in videos targeted at children on social media. *Childhood Obesity*, 14(5), 280-290. <https://doi.org/10.1089/chi.2018.0037>
43. Terminas, R., & Ramanauskaitė, S. (2020). Dokumentų valdymo procesų išgavimo metodas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 50(1), 72-77. <https://doi.org/10.21277/jmd.v50i1.239>
44. Toolshero.ni, (2013-2022). <https://www.toolshero.com/communication-skills/lasswell-communication-model/>
45. Silevičius, V. (2010). Nuotolinių studijų kurso „Programavimo pagrindai“ kūrimo technologijos. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aRkCHYH\\_a3MJ:https://epublications.vu.lt/object/elaba:1899037/1899037.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aRkCHYH_a3MJ:https://epublications.vu.lt/object/elaba:1899037/1899037.pdf+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)
46. Adair, W. L. Buchan, N. R. Xiao-Ping Chen, Dong Liu. (2016). A Model of Communication Context and Measure of Context Dependence. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 198–217. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0018>

## THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE ORGANISATION

Experience these days shows that internal communication is inevitable in every organization when making decisions to share information or get feedback. During internal communication, it is very important to find out what communication channels are used, who carries it out and on what principle. It should be noted that many organizations do not control internal communication and information flows. This article presents the concepts and importance of internal communication, communication implementation models, channels, their advantages and disadvantages in the organization.

# KULTŪRINIŲ PASLAUGŲ PRIEINAMUMO AKLIESIEMS BEI SILPNAREGIAMS DIDINIMO GALIMYBĖS

*Agnė Valiulytė (stud.), vadovė Viktorija Navickienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Nemaža dalis pasaulio gyventojų susiduria su tam tikrais sveikatos sutrikimais, negaliomis, viena iš jų – regos negalia. Silpnaregiai ir aklieji dažnai susiduria su kultūrinių paslaugų prieinamumo problema, kadangi daugelis kultūros paslaugų dar nėra pritaikytos aklių ir silpnaregių lankytojų poreikiams užtikrinti.

Straipsnyje aptariama, kokios yra kultūrinių paslaugų prieinamumo didinimo galimybės, nurodomi gerieji pavyzdžiai, kaip kultūrinės paslaugos gali būti pritaikomos regos negalią turintiems asmenims.

Raktiniai žodžiai: kultūrinių paslaugų prieinamumo didinimas, aklieji ir silpnaregiai.

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Regėjimo sutrikimas – informacijos, sąveikos su aplinka, orientacijos ir mobilumo apribojimas. Tyrimai parodė, kad regėjimo sutrikimas gali padidinti psichologinį distresą arba neigiamai paveikti gyvenimo kokybę, nes mažėja psichologiniai ištekčiai, o ypatingai savęs realizavimas (Brunes, Hansen, 2021). PSO (2019) duomenimis, visame pasaulyje apie 1,3 milijardo žmonių gyvena su regėjimo negalia, iš kurių 36 milijonai yra akli. Skaičiuojama, kad iki 2023 m. žmonių, su šia negalia dalis išaugs beveik 6 procentais (Ackland ir kt., 2017). To pasekoje visuomenė vis labiau bus linkusi susidurti su regėjimo negalią turinčių žmonių psichologinės sveikatos bėdomis, bei depresija. Meno terapija ir asmens kultūrinė veikla yra labai glaudžiai sietina su savo, kaip asmenybės realizavimu. Tai reiškia asmens tikėjimą savo gebėjimu sėkmingai atlikti užduotį arba pradėti įvykį norimam rezultatui pasiekti. Žmogus pasižymi dideliu efektyvumu jeigu problemą laiko labiau iššūkiu, kurį galima įveikti, o ne kliūtimi ar grėsme. Didesnis kultūrinės veiklos prieinamumas regėjimo negalią turintiems žmonėms suteiktų daugiau pasitikėjimo savimi (Brunes, Hansen, 2021). Nors šiandien vykdomi projektai, kuriais siekiama išplėsti prieinamumą naudojant naujausias technologijas, tačiau regos negalią turintys asmenys dar dažnai susiduria su kultūros prieinamumo problema (Scianna, Filippo, 2019).

**Tyrimo problema** – kokios kultūrinių paslaugų prieinamumo akliems bei silpnaregiams didinimo galimybės?

**Tyrimo objektas** – kultūrinių paslaugų prieinamumas akliems bei silpnaregiams.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai atskleisti kultūrinių paslaugų akliems bei silpnaregiams prieinamumo galimybes.

**Uždaviniai:**

1. Teoriškai pagrįsti kultūrinių paslaugų prieinamumo svarbą regos negalią turintiems asmenims.
2. Nustatyti būdus ir gerosios patirties pavyzdžius, kaip kultūrinės paslaugos gali būti prieinamesnės akliems bei silpnaregiams.

**Tyrimo metodas:** mokslinės literatūros analizė.

## Kultūros prieinamumo, žmonėms, turintiems negalią, ypatumai

Siekiant išsiaiškinti, kultūros prieinamumo ypatumus, pirmiausia, verta aptarti žmonių, turinčių regėjimo negalią, gyvenimo kokybės specifiką. Regėjimo sutrikimas yra dažna būklė, paveikianti apie milijardą pasaulio gyventojų, o priežastys, ligos pasireiškimo sunkumas bei progresavimo greitis, yra įvairios. Apskritai, regėjimo sutrikimas reiškia prieigos prie informacijos, sąveikos su aplinka, orientacijos ir mobilumo apribojimą. Žmonės su regėjimo negalia yra labiau linkę į vienatvę ir į depresiją. Tie, kurie turi daugiau regėjimo sutrikimų, teigia, kad mažiau kontroliuoja savo gyvenimą ir aplinką, o jų gyvenimo kokybė yra žemesnė. Manoma, kad regėjimo sutrikimas gali padidinti psichologinį distresą arba neigiamai paveikti gyvenimo kokybę, nes mažėja psichologiniai ištekčiai, pavyzdžiui, savęs realizavimo galimybė (Brunes, Hansen, 2021). Viena iš problemų akliems ir silpnaregiams – tai prieiga prie informacijos. Pagrindinis žmogaus jutimo organas yra jo akys. Užtenka vieno žvilgsnio aplink, norint suprasti, kad vizuali yra didžioji dalis aplinkoje esančios informacijos. Tvarkaraščiai traukinių stotyse, ženklai, nurodantys teisingą kelią ar galimą pavojų, reklaminis skydas, reklamuojantis naują prekę rinkoje – visa tai yra vaizdinė informacija, su kuria visi susiduria kasdieniame gyvenime. Didžioji dalis šios informacijos yra neprieinama akliems ir silpnaregiams, o tai slopina jų savarankiškumą, nes prieiga prie informacijos reiškia būtent tai (National Federation of the Blind, 2019). Meno terapija ir asmens kultūrinė veikla yra labai glaudžiai susijusi su savęs realizavimu, todėl būtina ieškoti būdų, kaip išplėsti kultūros paslaugų prieinamumą šiems asmenims (Brunes, Hansen, 2021).

Dumbraskeitės (2018) teigimu, kultūra padeda formuoti asmens tapatybę bei ryšius su kitais asmenimis ar pasauliu. Todėl kultūrinės įtraukties ir prieinamumo klausimas aktualus ir svarbus, kai kalbama apie žmones su tam tikra negalia. Pasak Xie (2020), būti pažeidžiamam, reiškia būti įskaudintam, atskirtam, ignoruojamam, taip pat ir padedamam kitų. Aklieji ir silpnaregiai vartotojai yra tarp šių pažeidžiamų grupių daugiausia dėl to, kad nėra pakankamai palaikoma jų sąveika su socialine ir kultūrine sistema. Svarbu pažymėti, kad pastaraisiais metais negalios teoretikai sukūrė socialinį negalios modelį, siekdami užginčyti tradicines ir redukcines prielaidas apie negalią, kurios buvo pagrįstos medicininio negalios modeliu, kai žmonės su negalia laikomi nenormaliais, stokojančiais ir negalinčiais visapusiškai dalyvauti visuomenės ir kultūriname gyvenime (Xie, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad regos negalią turintiems asmenims kultūrinės paslaugos prieinamos sudėtingiau, tačiau labai reikalingos, ypač siekiant savirealizacijos.

### **Kino ir televizijos pritaikymas akliesiems ir silpnaregiams bei garso technologijų panaudojimas**

Dumbrasuskaitė (2018) teigimu, Lietuvos kino teatruose, festivaliuose ar televizijoje rodomi filmai nėra pritaikomi žmonėms su regėjimo negalia. Jie nėra subtitruojami specialiais subtitrais, kurie nurodytų filme esančius garsus, muzikinį takelį ir pan. Galima teigti, jog iš dalies šie žmonės patiria kultūrinę diskriminaciją, nes jiems nėra užtikrinamas kultūros prieinamumas bei pažeidžiamos asmenų teisės. Kalbant apie kino filmų ir televizijos pritaikymą, labai svarbus yra įgarsinimas. Balsas, kuris skaito aprašymą, yra būtinas, norint sukurti gerą garso įrašo aprašą. Aklieji ir silpnaregiai žmogaus balso skambesiu teikia didelę reikšmę. Kai balso perdavimas nėra malonus klausytis, tai gali varginti, o tai atitrauks klausytoją nuo filmo. Įprastos auditorijos, disponuojančios ne tik vaizdine, bet ir girdimąja informacija, mažiau girdimas nemalonus garso fragmentas taip netrikdys, nes tai koreguoja vaizdinę informaciją. Tačiau aklieji ir silpnaregiai visiškai priklauso nuo nuoseklios garso takelio kokybės ir jį lydinčio balso. Kaip ir įprastuose filmuose bei televizijos laidose, labai svarbu pasirinkti tinkamą balsą. Aprašytojo balso tembras turi atitikti filmo žanrą ir atspindėti specifinį filmo personažą. Todėl geras balso perdavimas yra būtinas garso aprašymui. Balso pasirinkimas gali pagerinti arba sugadinti produkciją. Be balso tembro (balso liejimo), balso naudojimo būdas (intonacija, empatijos laipsnis) yra svarbus, norint pasiekti malonią klausymosi patirtį vartotojui. Geras garso aprašymas turi atitikti filmo pobūdį ir būti diskretiškas bei neutralus. Tačiau aprašytojas turėtų vengti skambėti negyvai ir monotoniškai. Pavyzdžiui, kai trilerio scena kupina įtampos, patartina tą įtampą atspindėti aprašyme. Jei filmas siekia tam tikros kulminacijos, šiek tiek pakėlus balsą geriau perteikiama ši akimirka. Žinoma, nesiekiamo, kad garso aprašymas būtų melodramatiškas. Būtų puiku naudoti linksną balsą komedijai, tačiau aprašytojas niekada nesijuoks iš to, kas vyksta ekrane. Kita svarbi dalis yra laikas. Geriausia apibūdinti situacijas, kol jos iš tikrųjų neįvyksta ekrane. Taip lengviau sekti filmą, nes klausytojui nereikia galvoti apie tai, kas galėjo nutikti ekrane. Tam tikrose situacijose geriau aprašyti veiksmą jam įvykus. Kai nutinka kažkas netikėto, tai dažniausiai pabrėžiama garsu – tokia technika dažnai naudojama siaubo filmuose. Publika patiria šoką nuo mirtinos tylos, po kurios seka stiprus triukšmas. Kai garso aprašymo kūrimui pasitelkiamas profesionalus balso aktorius, tai tikrai suteikia pridėtinės vertės. Šie žmonės specializuojasi naudoti savo balsą profesionaliomis priemonėmis ir yra susipažinę su įrašymo technikomis. Balso aktorius lengva režisuoti ir, kai jiems liepiama, gali subtiliai pakeisti savo balso garsą. Kadangi jie taip gerai valdo savo balsą, gali užtikrinti vienodą kokybę visos įrašymo sesijos metu. Regos negalią turinčių žmonių klausia nėra geresnė nei kitų, tačiau ji išnaudojama optimaliau ir yra labiau lavinama. Klausos informacija, gaunama iš aplinkinių garsų ir žmogaus balso prigimties, kiek įmanoma kompensuoja vaizdinės informacijos trūkumą. Šis informatyvus garso pobūdis yra būtinas akliesiems ir silpnaregiams funkcionuoti visuomenėje. Atsižvelgus į šį faktą ir pritaikius jį garso aprašymo gamybos procese, technika labiau atitiks vartotojo jutiminį suvokimą (Heijden, 2009). Australijoje ir JAV daugelio kino teatrų naudojamas paslėptų titrų prietaisas „CaptiView“ (Dumbrasuskaitė, 2018) (žr. 1 pav.).



**1 pav. Asmeninė titrų sistema kino teatruose silpnaregiams** (Dumbrasuskaitė, 2018)

Vartotojai prietaise mano titrus dideliu žaliu tekstu, ekraną supantys skydai sudaro sąlygas netrukdyti kitiems žiūrovams. Tokio pobūdžio prietaisas gali būti naudojamas visose kino salėse (Dumbrasuskaitė, 2018).

Kalbant apie muzikinių kompiuterinių technologijų galimybes, svarbu pažymėti, kad konstruktyvus požiūris į naująją muziką ir informacines technologijas neša profesinio išsilavinimo galimybes ir šiandien yra neatsiejama kiekvieno regėjimo negalią turinčio, į ateitį žvelgiančio muzikanto kūrybos dalis ir klojantis pamatą tolimesnėms savo įpėdinių kartoms. Tam tikri žingsniai šia kryptimi jau buvo atlikti. Tačiau yra nemažai techninės ir programinės įrangos bei metodinės krypties klausimų, kuriuos reikia spręsti artimiausiu metu. Gorbunova, Govorova (2018) teigia, kad muzikinės kompiuterinės technologijos dabar yra nepakeičiama mokymosi priemonė įvairioms socialinėms grupėms diegiant itin menišką muzikinę kultūrą. Muzikinių kompiuterinių technologijų panaudojimo įtraukimas ugdymo srityje atveria plačias perspektyvas tiek žmonėms su ribotomis sveikatos galimybėmis, tiek šioje srityje dirbantiems mokytojams. Žmonių su regėjimo negalia naudojimosi muzikos kompiuterinėmis technologijomis ypatumų analizė rodo, kad šiuo metu aklieji

muzikantai turi galimybę įvaldyti daugybę muzikinių kompiuterinių technologijų programų (sekvencijų, garso redaktorių ir kt.), o tai labiausiai prisideda prie galimybės atskleisti savo kūrybinį potencialą. Vienas iš esminių šiuolaikinio muzikinio ugdymo uždavinių – aklių muzikantų problemos sprendimas muzikiniu tekstu. Šia kryptimi yra du pagrindiniai būdai: esamų muzikos redaktorių pritaikymas arba iš esmės naujų kūrimas, kuris, sprendžiant iš turimos patirties, atrodo perspektyvesnis. Muzikos kompiuterinių technologijų mokymas žmonėms, turintiems gilių regėjimo sutrikimų, yra susijęs su šiais pagrindiniais dalykais: visų pirma, kompiuteris palengvina aklojo prieigą prie visų rūšių informacijos, tačiau tuo pat metu žmonės, kurių regėjimo galimybės yra ribotos, turi sudėtingą psichinių reakcijų rinkinį, apie tai mokytojas turi galvoti vesdamas pamoką. Aklių muzikos kompiuterinių technologijų mokymo specifika taip pat yra ta, kad šis studentų kontingentas yra nevienalytis pagal turimų regėjimo patologijų tipą, regėjimo sutrikimų formą ir pan. Regėjimo sveikatos galimybės, derinamos atsižvelgiant į regėjimo patologijos sunkumą, pasižymi tam tikromis psichinėmis savybėmis, į kurias reikia atsižvelgti organizuojant ugdymo procesą. Didelį vaidmenį ugdant akliems pagrindinius kompiuterio įgūdžius vaidina jų vizualizacija. Regėjimas suteikia žmogui apie 90 proc. informacijos. Vaizdo analizė leidžia iširti objekto erdvinės struktūras, o optinių tankių ir spalvų pasiskirstymas atspindi svarbiausią informaciją tiek apie realių, tiek apie virtualių pasaulio objektų savybes (Lietuvos Respublikos Kultūros Ministerija, 2018). Taigi galima teigti, kad vizualizacija turi didelę reikšmę aklių vystymosi procese, nes būtent dėl žmogaus gebėjimo sukurti tam tikrą įsivaizduojamą paveikslą studijuodamas kompiuterinę programą jis turi adekvačią idėją apie savo veiksmus. Vizualizacija vaidina ypač svarbų vaidmenį aklių raidoje. Pažymėtina, kad kiekvieno asmens, kurio sveikatos galimybės yra ribotos, vizualizacija yra visiškai individuali. Ši reiškinį sukelia įvairių veiksnių kompleksas ir labai priklauso nuo ugdymo šeimoje strategijos, nuo aklo vaiko ar regėjimo netekusio suaugusiojo formavimo būdo, gebėjimo svajoti – vizualizuoti. Pabrėžtina, kad muzikos kompiuterinių technologijų plėtra žmonėms, kurių regėjimo galimybės yra ribotos dėl gebėjimų vizualizuoti, dažnai tampa galingu mechanizmu, leidžiančiu įvaldyti tam tikrą muzikos programą (Gorbunova, Govorova, 2018).

### Muziejų bei šokio kultūros pritaikymas regėjimo negalia turintiems asmenims

Žmonės su regėjimo negalia, lankydami muziejų parodose, paprastai susiduria su daugybe kliūčių, atsižvelgiant į tai, kad šios institucijos yra orientuotos į akis. Padėti blogina dažnas fizinės, intelektualinės ir jutiminės prieigos prie eksponatų ar kopijų trūkumas, o tai dar labiau padidina neprieinamumą naudotis vietiniais ar bendraisiais alternatyviais ar papildančiais komunikacijos ištekliais, kurie neregintiems lankytojams leistų įvairiai bendrauti. Nedaugelis tyrimų analizuoja pagalbinų technologijų taikymą multisensoriniam eksponatų dizainui ir susieja juos su lankytojų patirtimi. Vaz ir kt. (2020) teigia, kad geriausia prisidėti prie muziejų prieinamumo (fizinio ir kitokio) didinimo, atsižvelgiant į aklių ir silpnaregių lankytojų patirtį ir lūkesčius lankantis tose vietose. Taip pat plačiai yra nagrinėjamos pagalbinės technologijos, naudojamos siekiant pagerinti lankytojų, patiriančių regėjimo sutrikimus, lankantis muziejų parodose ir erdvėse. Iš to pabrėžiama, kad taikant hibridinius technologinius metodus, vadovaujantis universaliais projektavimo principais ir bendradarbiaujant su aklaisiais ir silpnaregiais, galima integruoti prieigą prie apsilankymų muziejuose tęstinumo (Vaz ir kt., 2020).



2 pav. Muziejus, pritaikytas regėjimo negalia turintiems žmonėms (The Plaid Zebra, 2015)

Naujos socialinio atsirbojimo taisyklės, viopusės navigacijos sistemos ir rankų dezinfekavimo taisyklės daro įtaką lankytojų praktikai muziejuje. Šie pokyčiai gali kelti grėsmę neįgaliųjų, ypač aklių ir silpnaregių, patirčiai, nes sukuria naujas kliūtis patekti į kultūrinę aplinką. Kita vertus, prieinamo skaitmeninio turinio kūrimas ir prieiga prie internetinių kolekcijų suteikė teigiamą patirtį karantino laikotarpiu, nes neįgalieji galėjo bendrauti ir dalyvauti kultūrinėje veikloje iš namų. Dabar muziejai raginami nustatyti ilgalaikį teigiamą ir neigiamą pandemijos poveikį neįgalių lankytojų fizinei ir skaitmeninei muziejų patirčiai. Muziejų profesionalai turi dirbti visą parą, siekdami užtikrinti, kad nauja materialinė ir skaitmeninė praktika taptų ilgalaikėmis galimybėmis didinti prieinamumą ir įtraukti, o ne dar viena neįveikiama kliūtis neįgaliesiems (Cecilia, 2021). Kadangi žmogaus aplinkos suvokimas daugiausia grindžiamas regėjimo patirtimi, regėjimo negalia turintys žmonės – aklieji arba silpnaregiai – netenka tokios patirties. Siekdamas suteikti lygiavertę vartotojo patirtį, vis daugiau institucijų rodo tendenciją siūlyti skirtingus koregavimo variantus. Koregavimas akliems ir silpnaregiams paprastai apsirboja esamos parodos medžiagos, skirtos visiems lankytojams, naudojimu: garso gidais, vadovais ar brošiūromis, Brailio raštu, žymomis Brailio raštu, rečiau lytėjimo objektais (žr. 2 pav.), lytėjimo žemėlapiams, grindų ženklavimu, didesniais ženklais, didinamaisiais stiklais ir garso elementais. Nors atrodo, kad naudojama daug koregavimų, realybė rodo, kad jie vis dar reti. Be to, šios medžiagos ir adaptacijos dažniausiai

neatitinka tinkamos muziejinės patirties reikalavimų, todėl būtina gerinti esamą jų būklę, ypač pritaikant muziejų (ir kitų kultūrinių įstaigų) infrastruktūrą regėjimo negalią turintiems lankytojams (Urbas ir kt., 2018). Visai neseniai vertingos pastangos buvo sutelktos į pagalbą specialiųjų poreikių turintiems žmonėms kultūrinėje veikloje didinimą. Meliones ir kt. (2018), remdamiesi išmaniojo telefono lauko pėsčiųjų navigacijos programėlės „BlindHelper“ patirtimi pristatė „Blind MuseumTourer“ – interaktyvios autonominės aklujų ir silpnaregių asmenų bei grupių vidaus navigacijos sistemą, kuri visų pirma skirta akliems arba silpnaregiams prieinamumui ir savarankiškumui didinti ekskursijų metu muziejuose. Kita, Android sistemos programa, Blind IndoorGuide, skirta tiksliai ir patikimai aklujų patalpų navigacijai muziejuose.

Regėjimo praradimas dažnai siejamas su įvairaus laipsnio psichologinėmis kančiomis. Tačiau atrodo, kad aklujų ir regos sutrikimų turinčių žmonių depresijos lygis labiau susijęs su jų negalios poveikio įveikimo įgūdžiais, socialine izoliacija ir savarankišku funkcionavimu, o ne su regėjimo praradimo sunkumu. Sumažėjęs savarankiškumas ir ribotas socialinis bendravimas sukelia psichologines kančias, kurios savo ruožtu gali žymiai sumažinti asmens gebėjimą veikti ir būti fiziškai aktyviam. Šokio / judesio terapija gali būti vertinga priemonė nutraukti šį užburto ratą (žr. 3 pav.). Šokis ir judėjimas, naudojami terapiškai, gali atlikti svarbų vaidmenį, skatinant savigarbą ir kuriant įveikos strategijas, taip pat didinant motyvaciją įveikti funkcinis apribojimus ir iššūkius, ypač tarp mažų vaikų su regėjimo negalia. Žmonės su aklumu ir regėjimo negalia dažnai rodo ribotus judesius, galbūt susijusius su baime judėti, kristi ir apskritai prisijungti prie erdvės. Šios baimės prisideda prie fizinės veiklos ribojimo, padidina kritimo riziką ir sumažina erdvės suvokimą bei tinkamą erdvės naudojimą. Aklieji ir regos negalią turintys žmonės turi jaustis saugūs, kad galėtų užsiimti fizine veikla ir aktyviai judėti. Judumas, pusiausvyra ir jėga taip pat turi įtakos, bet gali būti skatinami ir lavinami judesio treniruotėmis ir fizine veikla (Takahashi, 2015). Šokis, kaip kultūrinis užsiėmimas, yra viena iš seniausių gydymo formų. Šiandien šokio judesio terapija yra nusistovėjusi profesija ir, vadovaujantis Amerikos šokio terapijos asociacijos apibrėžimu, ji naudojama terapiškai, siekiant sustiprinti emocinę, pažintinę, fizinę ir socialinę asmens integraciją (Koch, Kunz ir kt., 2014).



3 pav. Šokio judesio pajutimas akliems, Jungtinėse Amerikos valstijose (Solomon, 2018)

Aplinkos, organizacinės ir požiūrio kliūtys ir toliau trukdo žmonėms, turintiems regėjimo sutrikimų, prasmingai užsiimti šokio ugdymu ir pasirodymu. Seham ir Yeo (2015) aptaria barjerus, kurie trukdo akliems mokytis šokių. Nors didžioji dalis tradicinio šokio mokymo remiasi vizualiu nurodymu ir modeliavimu, įrodymai rodo, kad šokio galima sėkmingai mokytis akluosius mokinius integruojant žodinius ir lytėjimo būdus. Reikalingas profesinis tobulėjimas, kad mokytojai būtų mokomi įtraukusių šokių metodikų, kurios konkrečiai atitiktų mokinių, turinčių regėjimo negalią, mokymosi poreikius. Toliau reikia reikšmingo pokyčio, kad aklieji būtų pripažinti šokio studentais ir atlikėjais, turinčiais visas galimybes patirti, vertinti ir išplėsti dabartines meno formos ribas. Siekiant esminių pokyčių rekomenduojama rengti mokytojus, kurie propaguotų šokio pedagogiką, kuri reikalinga regėjimo negalią turinčių žmonių poreikiams. Pagrindiniai metodai apima: lytėjimo modeliavimą, fizinį vadovavimą, žodinių aprašymą ir individualų partnerio mokymą (Seham, Yeo, 2015).

Apibendrinant teigtina, kad įvairios kultūros paslaugos – kino, muzikos, šokio, muziejų – gali būti labiau pritaikytos ir prieinamesnės regėjimo negalią turintiems vartotojams. Vis dėlto, daugiausiai, prieinamumo didinimo priemonės susijusios su technologiniais elementais, todėl juos įsodiegti kultūros įstaigoms reikėtų investicijų, be to, svarbi ir visuomenės, valdžios bei kultūros įstaigų personalo požiūrio į regėjimo negalią turinčius lankytojus kaita bei didesnis jų supratimas.

### Išvados

1. Išanalizavus regėjimo negalią turinčių asmenų gyvenimo kokybės specifiką, nustatyta, kad silpnaregiai ir aklieji mažiau kontroliuoja savo gyvenimą ir aplinką, susiduria su ribotomis savirealizacijos galimybėmis dėl ko didėja stresas, atsiranda depresija ir kiti šalutiniai neigiami reiškiniai fizinei bei psichologinei savijautai, todėl regos negalią turintiems asmenims galėjimas naudotis kultūros paslaugomis itin svarbus. Meno terapija bei kultūrinė veikla, straipsnyje nagrinėtų mokslininkų nuomone, gali būti vienas iš pagrindinių būdų neregiams realizuoti save, todėl būtina ieškoti būdų ir sąlygų jiems išplėsti galimybes naudotis kultūros paslaugomis.

2. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, galima teigti, jog galimybių ir būdų pritaikyti kultūrinės paslaugas regos negalią turintiems asmenims yra. Sukurti technologiniai sprendimai akliems ir silpnaregiams naudoti kino ir televizijos paslaugomis, regos negalią turintiems taip pat vis labiau pritaikomos muziejų ekspozicijos, kuriamos šokio neregiams metodikos. Kaip rodo užsienio praktika, daugelis paslaugų, skirtų regintiems žmonėms, yra nesunkiai pritaikomos ir regos negalią turintiems asmenims, tačiau tam reikalingos papildomos investicijos į technologinius

sprendimus bei kultūros įstaigų infrastruktūrą bei žmogiškieji ištekliai, kurie prisidėtų prie kultūrinių paslaugų prieinamumo didinimo.

### Literatūra

1. Ackland, P., Resnikoff, S., and Bourne, R. (2017). World blindness and visual impairment: despite many successes, the problem is growing. *Community eye health*, 30(100):71.
2. Brunes, A., Hansen, M., & Heir, T. (2021). General self-efficacy in individuals with visual impairment compared with the general population. 16(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254043>
3. Cecilia, RR. (2021). COVID-19 Pandemic: Threat or Opportunity for Blind and Partially Sighted Museum Visitors? *Journal of Conservation and Museum Studies*, 19 (1), Article 5. DOI:10.5334/jcms.200
4. Dumbraskaitė, A. (2018). Kultūros paslaugų prieinamumas žmonėms su negalia didinimas. Lietuvos Kultūros ministerija. [https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Kult%C5%ABros%20prieinamumo%20%C5%BEmon%C4%97ms%20su%20negalia%20didinimo%20modelio%20apra%C5%A1as\(1\).pdf](https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Kult%C5%ABros%20prieinamumo%20%C5%BEmon%C4%97ms%20su%20negalia%20didinimo%20modelio%20apra%C5%A1as(1).pdf)
5. Gorbunova, I. B., Govorova, A. A. (2018). Music Computer Technologies as a Means of Teaching the Musical Art for Visually-Impaired People. 6th International Conference on Literature, Languages, Humanities & Social Sciences (LLHSS-18). <http://uruae.org/siteadmin/upload/3364UH10184022.pdf>
6. Heijden van der, M. (2009). Making film and television accessible to the blind and visually impaired. Utrecht School of the Arts Faculty Art, Media & Technology. [https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/288/838/spoken\\_subtitles\\_making\\_subtitled\\_tv\\_programmes\\_accessible.pdf](https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/288/838/spoken_subtitles_making_subtitled_tv_programmes_accessible.pdf)
7. Koch, S., Kunz, T., Lykou, S., & Cruz, R. (2014). Effects of dance movement therapy and dance on health-related psychological outcomes: A meta-analysis. *The Arts In Psychotherapy*, 41(1), 46-64. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2013.10.004>
8. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. (2018). Regėjimo negalią turintiems žmonėms – daugiau prieinamų kūrinių. <https://lrkm.lrv.lt/lt/naujienos/regejimo-negalia-turintiems-zmonems-daugiau-prieinamu-kuriniu>
9. Meliones, A., & Sampson, D. (2018). Blind MuseumTourer: A System for Self-Guided Tours in Museums and Blind Indoor Navigation. *Technologies*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.3390/technologies6010004>
10. National Federation of the Blind. (2019). Blindness Statistics. <https://www.nfb.org/resources/blindness-statistics>
11. Scianna, A., Di Filippo, G. (2019). Rapid prototyping for the extension of the accessibility to cultural heritage for blind people. CIPA International Symposium Documenting the past for a better future. <http://dx.doi.org/10.5194/isprs-archives-XLII-2-W15-1077-2019>
12. Seham, J., & Yeo, A. (2015). Extending Our Vision: Access to Inclusive Dance Education for People with Visual Impairment. *Journal Of Dance Education*, 15(3), 91-99. doi: 10.1080/15290824.2015.1059940
13. Solomon, S. (2018). How to Convey Dance to Those Without Sight? All Hands On. Prieiga per internetą: <https://www.nytimes.com/2018/05/17/arts/dance/mina-hashimoto-dance-for-the-visually-impaired.html>
14. Takahashi, H. (2017). Dance/Movement Therapy with Blind and Visually Impaired Children in Nepal. Sarah Lawrence College Digital Commons.
15. The Plaid Zebra 2015. This is the first museum where blind people can see art with their hands
16. Urbas, R., Kuscer, A., Ferati, M., Urska, Stankovic, E. (2018). Accessibility of Slovenia's Museums for Blind and Visually Impaired. *Proceedings 9th international symposium on graphic engineering and design*. DOI:10.24867/GRID-2018-p59
17. Vaz, R., Freitas, D., Coelho, A. (2020). Blind and Visually Impaired Visitors' Experiences in Museums: Increasing Accessibility through Assistive Technologies. *International Journal of the Inclusive Museum*. Jun2020, Vol. 13 Issue 2, p57-80. <http://dx.doi.org/10.18848/1835-2014/CGP/v13i02/57-80>
18. World Health Organization. (2021). Vision impairment and blindness. Fact Sheet. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment>
19. Xie, I., Babu, R., Lee, T., Castillo, M., You, S., & Hanlon, A. (2020). Enhancing usability of digital libraries: Designing help features to support blind and visually impaired users. *Information Processing & Management*, 57(3), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2019.102110>

### OPPORTUNITIES TO INCREASE THE ACCESS OF CULTURAL SERVICES FOR THE BLIND AND VISUALLY IMPAIRED

A significant part of the world's population suffers from certain health disorders and disabilities, one of which is visual impairment. Visually impaired and blind people often face the problem of access to cultural services, as many cultural services are not yet adapted to the needs of blind and partially sighted visitors. The article discusses the possibilities of increasing the accessibility of cultural services and provides good practice examples of how cultural services can be adapted for the visually impaired.



# KAUNO TAIKOMOSIOS DAILĖS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO STIPRINIMAS TOBULINANT KOMUNIKACIJĄ

*Inga Grincevičienė (stud.), vadovas Saulius Tvirbutas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Suprantama, kad sukurtas ar dar kuriamas įstaigos įvaizdis gali nulemti sėkmę. Pasirinkta analizuojama įstaiga yra susijusi su menu – tai Kauno taikomosios dailės mokykla, kuri savo duris mokiniams atvėrė dar 1978 metais rugsėjo 1 dieną. Analizuojant nustatyta, kad mokykla ir jos atstovai stengiasi atsižvelgti į rinkos tendencijas, todėl buvo sukurtos interjero, floristo, dekoravimo specialybių programos, kuriose mokiniai gali įgyti reikalingų žinių ir, žinoma, diplomą.

Analizuojamos įstaigos pasirinktais socialiniais tinklais, interneto svetaine ir žiniasklaidos priemonėmis parodoma, ar Kauno taikomosios dailės mokykla išnaudoja visas komunikacijos galimybes, padedančias formuoti įvaizdį ir kurti patrauklų turinį. Šiam tyrimui buvo pasirinkta išnagrinėti mokslinės literatūros ir kitus informacijos šaltinius, taip pat socialinių tinklų ir interneto svetainės turinio analizę ir interviu raštu atsakymai. Pastebėta, kad įstaiga naudoja tik vieną socialinį tinklą „Facebook“, kuriame įvertinta 4 žvaigždutėmis iš 5. Taip pat apskaičiuota, kad per tris mėnesius buvo įkelta 120 skirtingų įrašų įvairiomis temomis, kurios įvardytos kaip: akimirkos iš praktinių ir įprastų pamokų, sveikatos dienos, užklausinė veikla: mokinių žinių turnyrai, lankymasis kitose įstaigose, mugėse, dirbtuvėse, susitikimai su kitų sričių atstovais, mokinių darbų ir kitos parodos, renginiai, krepšinio žaidynės, mokyklos muziejaus lankymas, dalyvavimas viktorinose, „Erasmus+“ programos, bendros žinios, istorija, faktai ir šių dienų aktualijos, informaciniai pranešimai: apie psichologo paslaugas, įvairių švenčių minėjimas ir sveikinimai mokiniams, įvairūs darbo pasiūlymai, projektų įgyvendinimai ir parama, kuri yra skirta mokyklai. Analizės metu nustatyti ir žiniasklaidos priemonės, t. y. straipsniai įvairiose vietose, kaip: „Žinių radijas“ radijo stotyje ir interneto svetainėje, Kauno taikomosios dailės mokyklos „Facebook“ socialiniame tinkle, Kauno taikomosios dailės mokyklos interneto svetainėje, elektroniniame žurnale „Kur stoti“, naujienų portale „Kauniečiams“ ir naujienų portale „15 min“.

Raktiniai žodžiai: įvaizdis, Kauno taikomosios dailės mokykla, komunikacija, socialiniai tinklai, žiniasklaidos priemonės.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Įvaizdis ir jo formavimas, kaip samprata yra išreiškiama įvairiai, pavyzdžiui, įstaigos įvaizdis apibūdinamas kaip visuotinis žmonių susidaręs įspūdis apie tam tikrą įstaigą. Įvaizdis atspindi pažintines reakcijas ar kitas teiktinas klientų ir (ar) darbuotojų asociacijas („Psychology“, 2022). Analizuojama įstaiga – tai Kauno taikomosios dailės mokykla, kurios durys mokiniams atsivėrė dar 1978 metais rugsėjo 1 dieną. Įstaigos direktorė – Daina Rožnienė, mokyklai vadovauja nuo 2011 metų. Analizuojant Kauno taikomosios dailės mokyklą, istoriją verta išskirti keliais pagrindiniais etapais. Visų pirma mokykla ir jos atstovai stengiasi atsižvelgti į rinkos tendencijas, todėl buvo sukurtos interjero, floristo, dekoravimo programos, kuriose mokiniai gali įgyti reikalingų žinių ir, žinoma, diplomą.

Pažymėtina, kad komunikacijos priemonės gali padėti skleisti žinią apie pačią įstaigą ir jos veiklą. Analizuojant Kauno taikomosios dailės mokyklos žiniasklaidos priemones, galima teigti, kad mokyklos atstovai naudojami įvairiais būdais, kad galėtų ne tik supažindinti su įstaiga ir veikla, bet ir pakviesti čia mokytis taip įgyjant žinių pasirinktoje profesijoje. Pabrėžiama, kad nuolatinė komunikacija ir žinios skleidimas yra vienas iš įstaigos įvaizdžio gerinimo ir komunikacijos tobulinimo pagrindinių priemonių. Pasak mokyklos direktoriaus pavaduotojo Dariaus Šaro (2022) „Mokykla <...> siekdama pritraukti mokinių stengiasi išnaudoti įvairias galimybes teikti informaciją. Tam naudojamos įvairios prieinamos informacijos sklaidos formos. Sistemingai dalyvaujama įvairiuose renginiuose, pvz., parodose, konkursuose, šventėse, kurios neretai būna nušviečiamos žiniasklaidoje, siunčiami mokyklos darbuotojų parengti straipsniai spaudai šalies ir regioninei spaudai, dalyvaujama rengiamose televizijos laidose apie profesinį mokymą“.

**Tyrimo problema.** Ištirti ar Kauno taikomoji mokykla išnaudoja visas komunikacijos galimybes, padedančias formuoti įvaizdį ir kurti patrauklų turinį?

**Tyrimo tikslas** – įvertinti, ar Kauno taikomosios dailės mokyklos komunikacija padeda formuojant įvaizdį.

**Darbo uždaviniai.** Teoriniu aspektu aptarti įstaigos įvaizdžio formavimo ir komunikacijos svarbą, ir, taip pat ištirti Kauno taikomosios dailės mokyklos charakteristiką, išnagrinėti socialinius tinklus, interneto svetainę, ir įstaigos komunikaciją žiniasklaidos priemonėse.

**Tyrimo objektas** – Kauno Taikomosios dailės mokyklos įvaizdis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, socialinių tinklų, interneto svetainės turinio analizė, žiniasklaidos priemonių ir turinio analizė ir du interviu internetu – atlikti raštu.

## Kauno taikomosios dailės mokyklos komunikacijos įvaizdžio analizė

Įvaizdis ir jo formavimas, kaip samprata, yra išreiškiama įvairiai, pavyzdžiui, įstaigos įvaizdis apibūdinamas kaip visuotinis žmonių susidaręs įspūdis apie tam tikrą įstaigą. Įvaizdis atspindi pažintines reakcijas ar kitas teiktinas klientų ir (ar) darbuotojų asociacijas („Psychology“, 2022). Suprantama, kad norint būti sėkmingai ir pelną nešančiai įstaigai, turėti gerą įvaizdį yra neišvengiama („Cambridge Dictionary“, 2022). Taip pat svarbu suprasti ir vadovautis įvaizdžio

formavimo etapais ir principais. Akivaizdu, kad šių laikų aktualijomis, komunikacijos specialistai (ar kiti, įstaigos paskirti atstovai) atlieka didžiulį ir labai svarbų darbą. Sąvoka – „specialistas“, aiškinama taip: „asmuo, turintis specialybę ar profesiją. Skiriamos kelios specialisto sampratos: a) plačiąja prasme – aukštos kvalifikacijos darbuotojas: <...> tiek vadovas, tiek darbininkas; b) <...>, personalo kategorija: ekonomistai, inžinieriai <...>“ (Gražulis ir kt., 2015, p. 450). Pažymėtina, kad šie specialistai ne tik tinkamai ir teigiamai formuoja įstaigos įvaizdį, bet taip pat ir užtikrina sklandžią komunikaciją socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje, išlaiko vientisumą komunikacijos tone ir svarbiausia, iškelus tikslus, tinkamai ir laiku juos įgyvendina. Pažymėtina ir tai, kad būtina atkreipti dėmesį į įstaigos aprašymą, siekiamybes ir jų įgyvendinimą, t. y. misiją, viziją ir tikslus, tam, kad būtų užtikrinta sėkminga įvaizdžio formavimosi raida.

Suprantama, kad komunikacija paprastais žodžiais ir suvokimu yra atpažįstama daug kur, pavyzdžiui, bendraujant su artimuoju verbaliu ir neverbaliniu būdais – neverbalinis bendravimas, o kitaip – bendravimas kūno kalba yra plačiai aprašytas knygoje „Kūno kalba. Kaip pagal gestus skaityti kitų žmonių mintis“, kurioje numatoma, kad „didžiausią informacijos kiekį žmogus žmogui perduoda kaip tik gestais, pozomis ir tarpusavio padėties bei atstumų manipuliacijomis. <...>. Neverbalinis bendravimas yra sudėtingas procesas, apimantis daug komponentų – žmogaus emocijas, žodžius, balso toną, kūno judesius ir t. t.“ (Pease, 2003, p. 9). Paminėtina, kad būtina atsižvelgti į sklandžią komunikaciją socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje ir žiniasklaidos priemonėse.

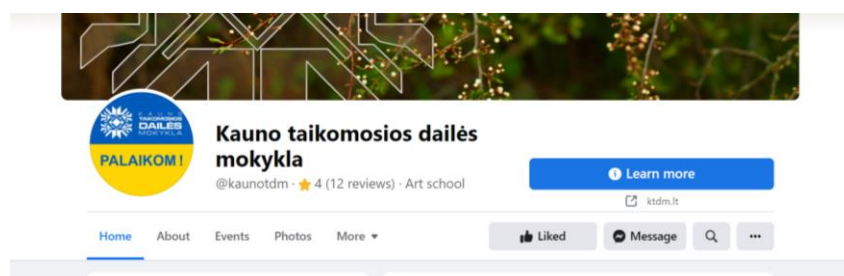
Analizuojama įstaiga – tai Kauno taikomosios dailės mokykla, kurios durys mokiniams atsivėrė dar 1978 metais rugsėjo 1 dieną. Ši įstaiga turi dvi simbolikas, t. y. mokyklos vėliavą ir logotipą (žr. 1 pav.) (Kauno taikomosios dailės mokykla, 2022).



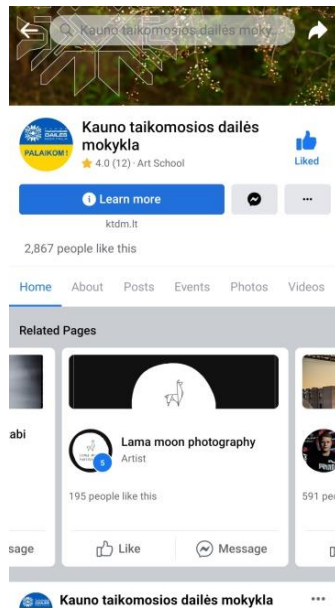
1 pav. Mokyklos simbolika

Paminėtina, kad šios įstaigos direktorė – Daina Rožnienė, mokyklai vadovauja nuo 2011 metų. Analizuojant Kauno taikomosios dailės mokyklą, istoriją verta išskirti keliais pagrindiniais etapais. Visų pirma mokykla ir jos atstovai stengiasi atsižvelgti į rinkos tendencijas, todėl buvo sukurtos interjero, floristo, dekoravimo programos, kuriose mokiniai gali įgyti reikalingų žinių ir, žinoma, diplomą. Remiantis Kauno taikomosios dailės mokyklos interneto svetainės duomenimis (2017), „2005 m. akredituota vidurinio ugdymo programa“, todėl buvo „įsteigtas gimnazijos skyrius.“ Paminėtina ir tai, kad nuo 2018 metų prijungiamas ir Alytaus dailiųjų amatų mokykla. Tai meno mokykla, todėl suprantama, kad įvairių renginių ir tarptautinių projektų, parodų ir konkursų yra apstu. Pasirinktinių programų / specialybių yra net dešimt, kurios įvardijamos kaip: keramiko, juvelyro, dailiųjų tekstilės dirbinių gamintojo, interjero, maketuotojo, vizualinės reklamos gamintojo, dekoruotojo, įvairių stiklo ar metalo dirbinių gamintojo specialybės.

Atliekant įstaigos socialinių tinklų analizę yra žinoma, kad Kauno taikomosios dailės mokykla yra sukūrusi paskyras dviejuose socialiniuose tinkluose, t. y. „Facebook“ ir „Instagram“. Paminėtina tai, kad „Instagram“ socialiniame tinkle nėra kuriamo ir keliamo turinio, o „Facebook“ socialinis tinklas yra naudojamas dažnai ir turinys jame keliamas itin įvairus. Atsidarius įstaigos „Facebook“ puslapį per kompiuterio ekraną (žr. 2 pav.) ir per mobilųjį telefoną (žr. 3 pav.) (Kauno taikomosios dailės mokykla, 2022), galima matyti jau sukurtą turinį, įkeltas profilio ir viršelio nuotraukas. Paminėtina, kad meno mokyklai yra svarbu vizualus turinys – tai gerina ne tik komunikaciją, bet ir įvaizdį. Mokyklos kuriamos meninės vizualizacijos socialinių tinklų naudotojams gali padėti lengviau atpažinti informaciją dideliame sraute. „Facebook“ puslapis buvo sukurtas dar 2014 metais birželio 1–ąją dieną.



2 pav. „Facebook“ puslapis per kompiuterio ekraną



3 pav. „Facebook“ puslapis per mobiliųjį telefoną

Analizuojant Kauno taikomosios dailės „Facebook“ puslapį, š. m. balandžio 22 dienos duomenimis, galima matyti šiuos skaičius (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. „Facebook“ puslapio statistika (sudaryta autorės pagal „Kauno taikomosios dailės mokyklos“ „Facebook“ puslapį, n.d.)

<b>Puslapį mėgsta:</b>	2 867
<b>Puslapio sekėjai:</b>	2 952
<b>Lankytojai, pasižymėję vietą, kad buvo šioje mokykloje:</b>	353

Paminėtina, kad „Facebook“ puslapyje galima rasti ir mokyklos įvertinimą, kuris taip pat yra svarbus norint užtikrinti ir išlaikyti tinkamą įstaigos įvaizdį. Yra žinoma, kad šios mokyklos įvertinimas yra 4 iš 5, iš viso 12 įvertinimų, kurie pasiskirsto taip („Kauno taikomosios...“, n.d.):

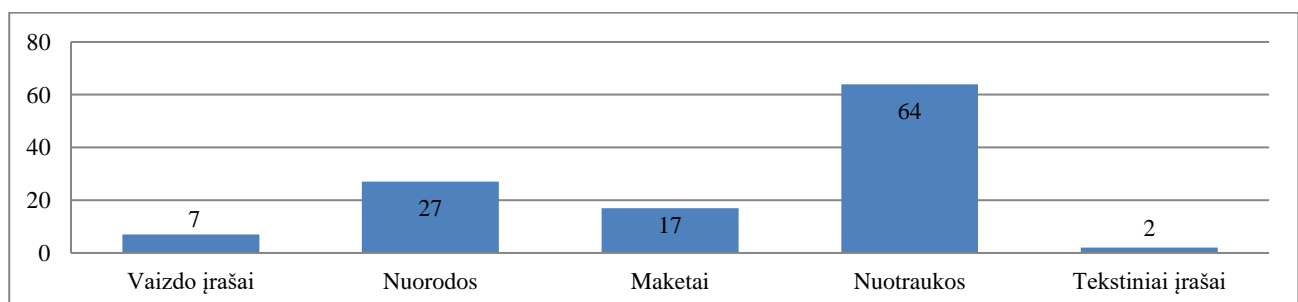
- Du žmonės, kurie nerekomenduoja mokyklos.
- Dešimt žmonių, kurie rekomenduoja Kauno taikomosios dailės mokyklą.
- Rekomendacijos buvo pateiktos nuo 2017 metų kovo 23 dienos iki š. m. sausio 4 dienos.

Analizuojant įstaigos „Facebook“ puslapį, taip pat buvo atliekama ir trijų mėnesių (t. y. nuo š. m. sausio 21 iki balandžio 21 dienos) turinio analizė. Buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai.

Remiantis „Kauno taikomosios dailės mokyklos“ „Facebook“ puslapiu (n.d.) ir suskaičiavus trijų mėnesių laikotarpyje įrašų skaičių, buvo įkelta 120 įvairaus tipo įrašų, iš kurių:

- 7 įrašai su vaizdo įrašais, kurių trukmės vidurkis yra – minutė ir dvidešimt sekundžių;
- 27 įrašai su nuorodomis (įvairūs pakvietimai į renginius ir kvietimai dalyvauti apklausoje);
- 17 įrašų su maketais;
- 64 įrašai su nuotraukomis;
- 2 tekstiniai įrašai.

Atlikus tyrimą, pateiktoje diagramoje galima matyti (žr. 4 pav.), koks turinio formatas yra naudojamas ir keliamas „Facebook“ socialiniame tinkle (Kauno taikomosios dailės mokykla, n.d.).

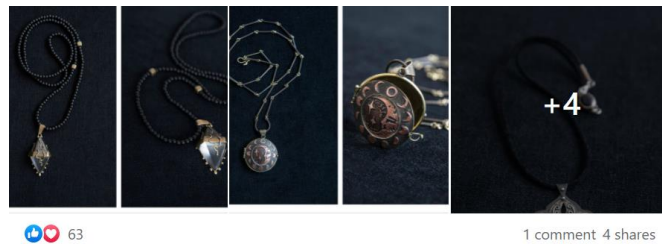


4 pav. „Facebook“ turinio formatas

Remiantis 4 diagramos duomenimis, galima teigti, kad Kauno taikomosios dailės mokyklos socialiniame tinkle „Facebook“, dominuoja įrašai su nuotraukomis ir pateikiamomis nuorodomis, t. y. su įvairiais pakvietimais ir informacija. Pabrėžiama, kad įrašų nuotraukos yra profesionalios ir dažniausiai yra fotografuojamos būtent fotografijos specialybės mokinių ir (ar) mokytojų. Tokiu būdu leidžiama mokiniams ir mokytojams įsitraukti į turinio kūrimą, išbandant jėgas komunikacijoje ir specialybėje. Pažymėtina, kad toks nuotraukų pateikimas yra svarbus ne tik mokyklos komunikacijai, bet ir jos įvaizdžiui.

Kauno taikomosios dailės mokykla – tai meno mokykla, todėl įvertinta, kad šių trijų mėnesių laikotarpyje viršelio nuotraukos buvo keistos tris kartus, o profilio nuotraukos du kartus. Analizuojant turinį yra matoma, kaip meno mokykla stengiasi skleisti įvairią informaciją per vizualų ir akiai patrauklų turinį. Akivaizdu, kad toks turinys gali būti patrauklus būsimiems specialistams.

Turinyje buvo tokių įrašų, kurie sulaukė didžiausio susidomėjimo, reakcijų, t. y. patiktukų (žr. 5 pav.). Įrašo tema apie mokinių darbus, kurie gamina juvelyrinius papuošalus. Būtina pabrėžti, kad dauguma įrašų yra pateikti meniškai ir patraukliai, o šis įrašas sulaukė net 63 patiktukų, 4 pasidalinimų ir 1 komentaro (Kauno taikomosios dailės mokykla, 2022).



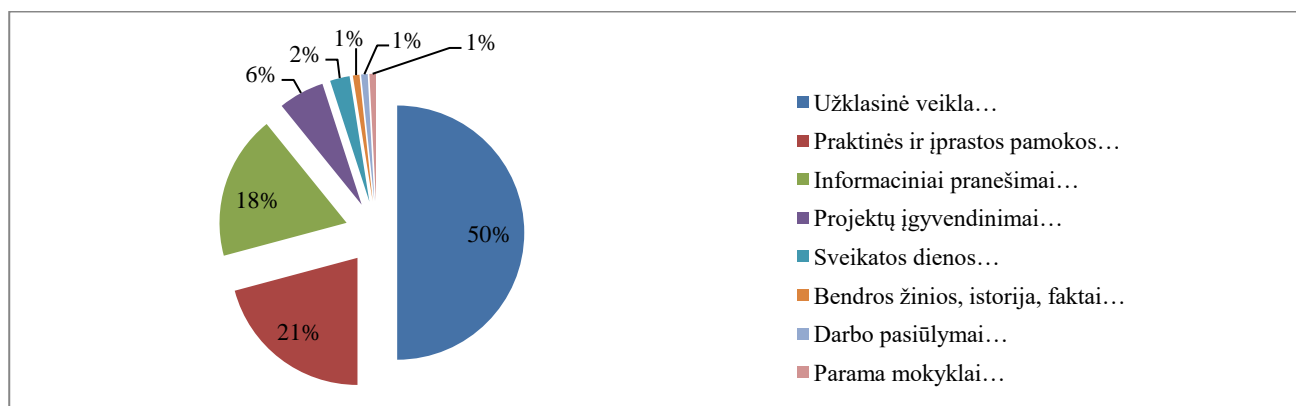
5 pav. Įrašas su reakcijomis

Taip pat turinyje yra ir jokių reakcijų nesulaukusių įrašų, bet jų tik du, pavyzdžiui, apie netolimoje ateityje vykstantį renginį ir apie „Erasmus+“ projektą. Atlikus tyrimą taip pat galima įvardyti, koks buvo didžiausias pasidalinimų skaičius – jis svyruoja nuo 0 iki 32, bet pabrėžiama, kad patiktukų skaičius lyginant su kitais įrašais, kurie turi mažiau pasidalinimų, nepakitę ir neišaugo.

Atliktu tyrimu galima įvardyti, kokiomis temomis mokyklos atstovai rašo ir skelbia įrašus „Facebook“ puslapyje lankytojams:

1. Akimirkos iš praktinių ir įprastų pamokų.
2. Sveikatos dienos.
3. Užklausinė veikla: mokinių žinių turnyrai, lankymasis kitose įstaigose, mugėse, dirbtuvėse, susitikimai su kitų sričių atstovais, mokinių darbų ir kitos parodos, renginiai, krepšinio žaidynės, mokyklos muziejaus lankymas, dalyvavimas viktorinose, „Erasmus+“ programos.
4. Bendros žinios, istorija, faktai ir šių dienų aktualijos.
5. Informaciniai pranešimai: apie psichologo paslaugas, įvairių švenčių minėjimas ir sveikinimai mokiniams.
6. Įvairūs darbo pasiūlymai.
7. Projektų įgyvendinimai.
8. Parama, kuri yra skirta mokyklai.

Atliekant trijų mėnesių turinio analizę, galima matyti, kurios temos yra dažniausiai gvildenamos „Facebook“ socialiniame tinkle (žr. 6 pav.).



6 pav. Dažniausios temos

Analizuojant 6 diagramą galima matyti, kad užklausinės veiklos tema užima didžiausią turinio dalį, net 50 proc. Praktinių ir įprastų pamokų, ir informacinių pranešimų kiekis ženkliai skiriasi nuo užklausinės veiklos procento. Mažiausią kiekį turinčios temos yra projektų įgyvendinimai, minimos sveikatos dienos, bendrų žinių, istorijos ir faktų temos, darbo pasiūlymų ir paramos mokyklai temos – jų procentas svyruoja nuo 1 iki 6. Remiantis analize, galima teigti, kad mokykla

ir jos atstovai stengiasi socialinio tinklo turinyje skelbti informaciją susijusią su mokiniais, jų darbais, tokiu būdu gerinant įstaigos įvaizdį.

Analizuojant temomis buvo pastebėta, kad daugiausiai sekėjų reakcijų sulaukia būtent mokinių darbų nuotraukos, kuriose atsispindi įvairūs dirbiniai, pavyzdžiui, iš molio, įvairūs rankdarbiai, nuotraukos ir pan. Pastebima, kad sekėjų komentarai yra nuoširdūs, ne pikti, skatinantys mokyklos bendruomenę toliau veikti ir kurti. Vyraujant draugiškumui, komentarai rašomi daugiskaitoje, taip išreiškiant susižavėjimą visais mokiniais ar mokyklos darbais. Komentaruose vyrauja „mes“ ir „jūs“ įvardžiai. Atlikus kiekybinį tyrimą, galima įvardyti, kad komentarų susilaukė dešimt skirtingų įrašų. Temos, kurios paskatino ištraukti į keliamą turinį buvo apie:

- žinių turnyro rezultatus;
- krepšinių;
- Ukrainos karo aktualijas;
- įvairius mokinių darbus;
- įvairias parodas;
- Lietuvos šventes.

Atlikus kiekybinį trijų mėnesių laikotarpio tyrimą, pastebima, kad:

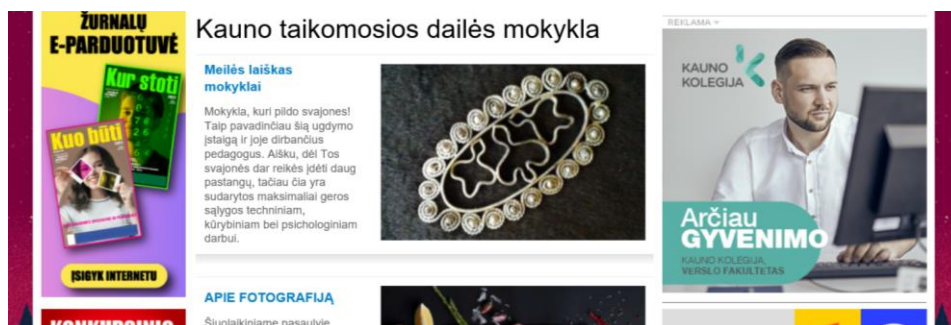
- įrašų skaičius per dieną, t. y. vasario 4-ąją siekė penkis įrašus;
- kartais įrašai yra keliami ir savaitgaliais, ne darbo metu;
- įrašai nebuvo keliami 28 dienas iš 91, t. y. sausio mėnesį – dvi dienas, vasario mėnesį – septynias dienas, kovo mėnesį – dešimt dienų, o balandį – 9 dienas.

Pažymėtina, kad komunikacijos priemonės gali padėti skleisti žinią apie pačią įstaigą ir jos veiklą. Analizuojant Kauno taikomosios dailės mokyklos žiniasklaidos priemones, galima teigti, kad mokyklos atstovai naudojami įvairiais būdais, kad galėtų ne tik supažindinti su įstaiga ir veikla, bet ir pakviesti čia mokytis taip įgyjant žinių pasirinktoje profesijoje. Pasak mokyklos direktoriaus pavaduotojo Dariaus Šaro (2022) „Mokykla <...> siekdama pritraukti mokinių stengiasi išnaudoti įvairias galimybes teikti informaciją. Tam naudojamos įvairios priemonės informacijos sklaidos formos. Sistemingai dalyvaujama įvairiuose renginiuose, pvz., parodose, konkursuose, šventėse, kurios neretai būna nušviečiamos žiniasklaidoje, siunčiami mokyklos darbuotojų parengti straipsniai spaudai šalies ir regioninei spaudai, dalyvaujama rengiamose televizijos laidose apie profesinį mokymą“. Atlikiant analizę buvo pastebėta, kad Kauno taikomosios dailės mokykla naudojosi šiomis priemonėmis ir vietose, kaip:

- „Žinių radijas“ radijo stotyje ir interneto svetainėje;
- Kauno taikomosios dailės mokyklos „Facebook“ socialiniame tinkle;
- Kauno taikomosios dailės mokyklos interneto svetainėje;
- Elektroniniame žurnale „Kur stoti“;
- Naujienų portale „Kauniečiams“;
- Naujienų portale „15 min“.

Elektroninis žurnalas „Kur stoti“ mokiniams aprašomas ir pristatomas taip – „žurnale rasite visus Lietuvos universitetus, kolegijas ir profesines mokyklas: visų jų studijų programas į kurias šiemet galite stoti. <...>. Žurnale pateiktos visos specialybės, tad galima pamatyti bei pagalvoti apie variantus, kurių galbūt dar nesvarstėte“ („Kur stoti“, 2021). Analizuojant šį žurnalą galima rasti įvairių straipsnių šiomis įvardytomis temomis („Kur stoti“, 2022):

- „Meilės laiškas mokyklai“ (žr. 7 pav.);
- Studijų programa – „APIE FOTOGRAFIJĄ“;
- „Profesija – kiekvienam apie tai svajojančiam“;
- „Interjero apipavidalintojo specialybė – kūrybingiems žmonėms“;
- „Ieškai savęs?“;
- Ir dar daugelis kitų.



7 pav. „Meilės laiškas mokyklai“

Paminėtina tai, kad straipsnis pavadinimu „Meilės laiškas mokyklai“ parašytas šios įstaigos buvusios mokinės, kuri trumpai, bet aiškiai aprašo savo istoriją apie mokslo metus šioje įstaigoje: „mokykla, kuri pildo svajones! Taip pavadinčiau šią ugdymo įstaigą ir joje dirbančius pedagogus. <...> čia yra sudarytos maksimaliai geros sąlygos techniniam, kūrybiniam bei psichologiniam darbui“ („Kur stoti“, 2020). Tokie kuriami ir keliami straipsniai prisideda

prie įstaigos įvaizdžio gerinimo. Mokiniai pasakoja ir aprašo savo patirtis per emocijas, t. y. taip, kaip jiems atrodo ir, kaip buvo iš tikrųjų. Šis būdas yra puiki komunikacijos priemonė tarp būsimų specialistų, nes galima kliautis jau profesijas įgijusių specialistų nuomonėmis ir aprašytomis mintimis.

### Išvados

1. Atlikus literatūros šaltinių analizę, prieinama prie išvados, kad norint būti sėkmingai ir pilną nešančiai įstaigai, turėti gerą įvaizdį yra būtina. Taip pat akivaizdu, kad reikia suprasti ir vadovautis įvaizdžio formavimo etapais ir principais, todėl remiantis šių laikų aktualijomis, komunikacijos specialistai (ar kiti, įstaigos paskirti atstovai) atlieka didžiulį ir labai svarbų darbą. Pažymėtina, kad šie specialistai ne tik tinkamai ir teigiamai formuoja įstaigos įvaizdį, bet, taip pat ir užtikrina sklandų darbą socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje, išlaiko vientisumą komunikacijos tone ir svarbiausia, iškėlus tikslus, tinkamai ir laiku juos įgyvendina. Paminėtina ir tai, kad būtina atsižvelgti į sklandžią komunikaciją socialiniuose tinkluose, interneto svetainėje ir žiniasklaidos priemonėse.

2. Išanalizavus Kauno taikomosios dailės mokyklos išorinę komunikaciją, nustatyta, kad „Facebook“ puslapyje galima rasti mokyklos įvertinimą, kuris taip pat yra svarbus norint užtikrinti ir išlaikyti tinkamą įstaigos įvaizdį. Remiantis „Kauno taikomosios dailės mokyklos“ „Facebook“ puslapiu ir suskaičiavus trijų mėnesių laikotarpyje įrašų skaičių, buvo įkelta 120 įvairaus tipo įrašų. Galima teigti, kad Kauno taikomosios dailės mokyklos socialiniame tinkle „Facebook“, dominuoja įrašai su nuotraukomis ir pateikiamomis nuorodomis, t. y. su įvairiais pakvietimais ir informacija. Pabrėžiama, kad įrašų nuotraukos yra profesionalios ir dažniausiai yra fotografuojamos būtent fotografijos specialybės mokinių ir (ar) mokytojų. Tokiu būdu leidžiama mokiniams ir mokytojams įsitraukti į turinio kūrimą, išbandant jėgas komunikacijoje ir specialybėje. Pažymėtina, kad toks nuotraukų pateikimas yra svarbus ne tik mokyklos komunikacijai, bet ir jos įvaizdžiui. Pažymėtina, kad komunikacijos priemonės gali padėti skleisti žinią apie pačią įstaigą ir jos veiklą. Analizuojant Kauno taikomosios dailės mokyklos žiniasklaidos priemones, galima teigti, kad mokyklos atstovai naudojami įvairiais būdais, kad galėtų ne tik supažindinti su įstaiga ir veikla, bet ir pakviesti čia mokytis taip įgyjant žinių pasirinktoje profesijoje. Akivaizdu, kad nuolatinė komunikacija ir žinios skleidimas yra vienas iš įstaigos įvaizdžio gerinimo ir komunikacijos tobulinimo pagrindinių priemonių.

### Literatūra

1. Encyclopedia-titanica. (2022). *Išraiškos. Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai: kas tai yra, savybės ir skirtumai – išraiškos – 2022*. <https://lt.encyclopedia-titanica.com/investigaci-n-cualitativa-y-cuantitativa>
2. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas, 450–451*. Vadovėlis magistrantūros studentams.
3. Kauno taikomosios dailės mokykla. (2017). *Mokyklos istorija*. [https://www.ktdm.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=104&lang=lt](https://www.ktdm.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=104&lang=lt)
4. Kauno taikomosios dailės mokykla. (n.d.). Pradžia [Facebook paskyra]. Facebook. Prieiga per internetą: [https://www.facebook.com/kaunotdm/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/kaunotdm/?ref=page_internal)
5. Kur stoti. (2020). *Meilės laiškas mokyklai. Monika Palevičiūtė*. <https://www.kurstoti.lt/s/9907/meiles-laiskas-mokyklai>
6. Kur stoti. (2021). *Žurnalas „Kur stoti 2021“*. <https://www.kurstoti.lt/s/11355/naujas-kur-stoti-2021-zurnalas-jau-platinamas>
7. Kur stoti. (2022). *Kauno taikomosios dailės mokykla*. <https://www.kurstoti.lt/rubrika/77>
8. Pease, A. (2003). *Kūno kalba. Kaip pagal gestus skaityti kitų žmonių mintis*, 9. Kaunas
9. Psychology. (2022). *Organizational Image*. <http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-development/organizational-image/>
10. Psychology. (2022). *Organizational Image*. <http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-development/organizational-image/>
11. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (2022). *Kokybiniai tyrimai*. <https://www.vle.lt/straipsnis/kokybiniai-tyrimai/>

### STRENGTHENING THE IMAGE OF KAUNAS APPLIED ART SCHOOL BY IMPROVING ITS COMMUNICATION

It is understood that the image of an institution created or still being developed can lead to success. The chosen institution under analysis is related to art – it is the Kaunas School of Applied Arts, which opened its doors to students on September 1, 1978. The social networks, the website and the media chosen by the analyzed institution show whether Kaunas School of Applied Arts uses all the communication opportunities that help to form an image and create attractive content. Scientific literature and other sources of information, as well as analysis of social networking and website content and written interview responses, were selected for this study. It was noted that the institution uses only one social network, Facebook, which is rated 4 stars out of 5. 120 different posts on various topics were uploaded in three months. During the analysis, the media were also identified, i. y. articles in various places, such as: "Žinių radijas" radio station and website, Kaunas School of Applied Arts Facebook social network, Kaunas School of Applied Arts website, electronic magazine "Kur stoti", news portal "Kaunas residents" and news portal "15 min".

Keywords: image, Kaunas School of Applied Arts, communication, social networks, media.

## *Ekonomikos mokslo krypties straipsniai*

### **AB „ROKIŠKIO SŪRIS“ IŠTEKLIAI IR JŲ VERTINIMAS** *Gabrielė Šipailaitė (stud.), Mantas Jonas Vilimas (stud.), Liutauras Ševčenka (stud.), vadovės Janina Endriukaitienė, Virginija Piligrimienė* *Kauno kolegija*

#### **Anotacija**

Verslo įmonėms, norinčioms išlaikyti rinkoje konkurencinį pranašumą, svarbu įvertinti savo galimybes ir pirkėjų poreikius. Įmonės ištekliai apima viską, ką įmonė naudoja siekiant suteikti paslaugą ar pagaminti produktą, todėl išteklių analizė yra būtina kiekvienai įmonei. Įmonė privalo žinoti kokie ištekliai nėra pilnai panaudojami, nuolat stebėti juos bei prireikus atnaujinti, kad būtų užtikrintas efektyvus išteklių panaudojimas ir maksimalus pelnas.

Straipsnyje analizuojami AB „Rokiškio sūris“ ištekliai, jų kaita bei panaudojimo efektyvumas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės žmogiškieji ištekliai, gamybos kaštai valdomi efektyviai. Vertinant įmonės finansinę-ekonominę būklę, nustatyta, kad per analizuojamą laikotarpį ji pablogėjo, t. y. einamasis mokumas ir atsargų apyvartumas sumažėjo, skolos rodiklis paauugo. Šių rodiklių pablogėjimui labiausiai įtaką darė trumpalaikių finansinių skolų padidėjimas, ilgalaikio turto perkainojimas ir sumažėjęs eksportas. Ši situacija yra laikina ir tai lėmė COVID-19 pandemija. AB „Rokiškio sūris“ veiklos tobulinimo galimybės labiausiai koncentruotos į eksporto ir pardavimų didinimą užsienio valstybėse, tokiose kaip JAV, Azijos šalys bei Kazachstanas, Uzbekistanas, Azerbaidžanas.

Raktiniai žodžiai: įmonė, ištekliai, finansinė-ekonominė būklė.

#### **Įvadas**

**Temos aktualumas.** Dėl rinkos infliacijos svyravimų ir pandeminio ekonomikos nuosmukio yra ypač sunku išlikti lyderiaujančia įmone pieno produktų rinkoje bei išlaikyti maksimalų veiklos efektyvumą. AB „Rokiškio sūris“ sugeba palaikyti nuoseklią ekonominės veiklos plėtrą, t. y. didinti pelną, plėstis į kitas rinkas, todėl aktualu įvertinti įmonės vykdomą veiklą pagal jos finansinius rodiklius ir nustatyti, kokie veiksniai užtikrina įmonės plėtrą sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis.

**Problema.** Pagrindinis įmonės ekonominis tikslas yra uždirbti pelną. Šiame kontekste kyla klausimas, ar AB „Rokiškio sūris“ efektyviai naudoja savo išteklius?

**Darbo tikslas** – ekonominiu požiūriu įvertinti AB „Rokiškio sūris“ veiklą ir nustatyti jos tobulinimo kryptis.

Šiam tikslui suponuoti keturi **uždaviniai**:

1. Aptarti įmonės išteklius teoriniu aspektu.
2. Apibūdinti AB „Rokiškio sūris“ aplinką ir nustatyti jos ypatumus.
3. Išanalizuoti įmonės išteklius ir nustatyti jų panaudojimo galimybes.
4. Įvertinti įmonės finansinę-ekonominę būklę ir pateikti įmonės veiklos tobulinimo kryptis.

**Objektas.** AB „Rokiškio sūris“ ekonominė veikla.

**Metodai.** Darbe naudoti mokslinės, metodinės literatūros ir dokumentų analizės, taip pat sintezės, palyginimų grafiniai metodai.

#### **Įmonės ištekliai: teorinis aspektas**

Kiekvienos įmonės veikla tiesiogiai priklauso nuo jos turimų išteklių. Ištekliai organizacijoje skirstomi į keturias skirtingas kategorijas – materialiuosius (įrenginiai, žaliavos), finansinius (pinigai, kreditas), žmogiškuosius (darbuotojai, jų sugebėjimai), nematerialiuosius (informacija, reputacija) (Gineitienė, 2005).

Augančios konkurencinės verslo aplinkos sąlygomis tapo svarbu kaip galima geriau valdyti turimus išteklius; įmonės tampa sėkmingos ir kuria vertę, kai diegia rinkos sąlygas tenkinančias strategijas, naudojamos vidinius išteklius (Gokienė, Dagilienė, 2012).

Riahi –Belkaoui (2004) pažymi, kad pagal turto/įsipareigojimų požiūrį turtas yra įmonės ekonominiai ištekliai – jie atspindi būsimą naudą, iš kurios tiesiogiai ar netiesiogiai tikimasi gauti piniginių įplaukų. Įmonė sąmoningai ar nesąmoningai disponuoja ir naudoja visus šiuos išteklius savo kasdieninėje veikloje. Kiekviena iš šių kategorijų yra svarbi įmonės veiklai, kadangi be jų įmonė negalėtų atlikti visų savo funkcijų, todėl negalima išskirti, kurie organizacijai būtų svarbūs, o kurie mažiau svarbūs. Norint, kad įmonė būtų pelninga reikia visus šiuos išteklius panaudoti maksimaliai efektyviai, kitu atveju, tikėtina, kad įmonė praras konkurencingumą. Siekiant panaudoti išteklius efektyviai, įmonei reikia tiksliai planuoti savo veiklą ir naudoti racionaliai aukščiau minėtus išteklius.

## AB „Rokiškio sūris“ aplinka

AB „Rokiškio sūris“ – tai viena didžiausių ir efektyviausių pieno produktų gamybos įmonių Baltijos šalyse. Pirmieji pieno produktų gamybos pėdsakai užfiksuoti Rokiškyje, dvaro pieninėje. Naujose patalpose įmonė pradėjo veikti 1966 metų vasarį, pirmoji produkcija buvo sviestas, pasterizuotas pienas, varškė ir grietinė (AB „Rokiškio sūris“, 2021). „Rokiškio sūris“ savo produktais aprūpindavo ne tik Lietuvą, tačiau ir Rusiją bei savo sūrio kelią pradėjo ir Vakarų rinkoje. AB „Rokiškio sūris“ grupę (toliau – Grupė) sudaro pagrindinė įmonė AB „Rokiškio sūris“ ir keturios dukterinės įmonės. Nagrinėjamos įmonės teisinė forma yra akcinė bendrovė, pagrindinė veiklos sritis – fermentinių sūrių, išrūginių produktų, lieso pieno miltų gamyba ir prekyba (AB „Rokiškio sūris“, 2020). Šios bendrovės akcijos yra kotiruojamos Vilnius Baltijos vertybinių popierių biržoje, prekyba kitose biržose ar organizacijose nebuvo vykdoma (AB „Rokiškio sūris“, 2020). AB „Rokiškio sūris“ yra steigėja ir vienintelė UAB “Rokiškio pienas” akcininkė, turinti 100 proc. akcijų. AB „Rokiškio sūris“ Grupės valdymo struktūra yra organizuota pagal pagrindines funkcijas, t. y. pieno supirkimas, gamyba, pardavimai, logistika, finansų valdymą bei plėtra. Bendrovės audito komitetą sudaro 3 nariai, iš kurių 2 nariai yra nepriklausomi, o komiteto narių kadencija – 4 metai. Auditas prižiūri bendrovės konsoliduotų finansinių ataskaitų rengimą, stebi bendrovės ir dukterinių įmonių finansinių ataskaitų rengimo procesą, peržiūri TFAS, informuoja bendrovės valdybą apie išorės bei vidaus audito nustatytus reikšmingus vidaus kontrolės trūkumus, susijusius su finansinėmis ataskaitomis ir teikia rekomendacijas dėl jų ištaisymo. AB „Rokiškio sūris“ grupė savo produkciją eksportuoja į 54 pasaulio šalis. Įmonės produktų vartotojai yra visi gyventojai, neišskiriant vartotojo pagal demografiją, geografiją. AB „Rokiškio sūris“ veikia darniai ir socialiai atsakingai (viešai pateiktą AB “Rokiškio sūris” 2018 m., 2019 m. ir 2020 m. konsoliduotų pranešimų duomenys).

AB „Rokiškio sūris“ yra gamybinė įmonė, todėl daugiausiai neapibrėžtumo atsiranda dėl materialinių ir žmogiškųjų išteklių, kadangi jie gali greičiausiai keistis, pvz. dėl pandeminės situacijos sumažėjo pieno produktų paklausa, tai atitinkamai lėmė darbuotojų sumažėjimą ir didelį produkcijos susikaupimą sandėliuose. Svarbūs ir finansiniai ištekliai, tačiau įmonė gali labiau kontroliuoti šią sritį, kadangi gali būti deramasi su kreditoriais dėl skolų atidėjimo ir t.t., kad būtų palaikomi geri likvidumo rodikliai. Nematerialiniai ištekliai taip pat svarbūs šiai organizacijai, tačiau jie mažiausiai turi neapibrėžtumo, nes dažniausiai įmonės konfidenciali, gamybinė informacija yra griežtai saugoma. Įmonės ištekliai turėtų būti nuolat stebimi, kadangi nuo jų tiesiogiai priklauso įmonės patiriami kaštai, pelnas ir veiklos efektyvumas.

### Darbuotojų skaičius ir jų struktūra

Darbuotojų skaičius kiekvienoje įmonėje keičiasi dėl tam tikrų priežasčių, tokių kaip darbuotojams netinkamas atlygis, darbo sąlygos, ekonominės priežastys, pvz. darbo sumažėjimas dėl karantino paskelbimo. Dalis darbdavių gali organizuoti darbą nuotoliniu būdu, tačiau ne visi darbuotojai turi tokias galimybes, todėl yra skelbiamos prastovos.

AB „Rokiškio sūris“ per analizuojamą laikotarpį buvo fiksuotas didelis darbuotojų sumažėjimas, kurį lėmė pieno supirkimo punktų sumažėjimas. Įmonės darbuotojų skaičiaus kaita pateikta 1 lentelėje.

**1 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ darbuotojų skaičiaus kaita (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)**

Rodikliai	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Darbuotojai iš viso	1484	1453	1386	-2,09	-4,62
Vadovai	8	8	8	0	0
Specialistai	252	249	249	-1,19	0
Darbininkai	1224	1196	1129	-2,29	-5,61

Lentelė sudaryta remiantis visų trijų metų konsoliduotu pranešimu, t. y. 2018 m., 2019 m. ir 2020 m. Remiantis pateiktos lentelės duomenimis (žr. 1 lentelę), galima teigti, kad įmonės vidutinis darbuotojų skaičius 2019 metais sumažėjo 2,09 proc. (31 darbuotoju), lyginant su 2018 metais. Vadovaujančio personalo skaičius nepakito, specialistų sumažėjo tik 3 darbuotojais, o darbininkų – 28. Lyginant 2020 metų ir 2019 metų duomenis, darbuotojų skaičius kito daugiau, t. y. – 4,62 proc. (67 darbuotojai). 2020 m. darbuotojų buvo 1386, o 2019 m. – 1453. 2020 metais specialistų ir vadovų skaičius nekito, kito tik darbininkų. Darbuotojų skaičiaus sumažėjimas analizuojamais metais susijęs su žaliavinio pieno supirkimo punktų sumažėjimu.

AB „Rokiškio sūris“ dirba gana aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai (žr. 2 lentelė). Iš pateiktos informacijos matyti, kad daugiausia darbuotojų dirba su aukštesniojo išsilavinimu. Su aukštuoju išsilavinimu dirba 10,82 proc. darbuotojų (2019 m. – 10,81 proc.), aukštesniojo – 50,00 proc. (2019 m. – 49,07 proc.), viduriniu – 39,11 proc. (2019 m. – 40,06 proc.), nebaigtu viduriniu – 0,07 proc. (2019 m. – 0,06 proc.).



**2 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal išsilavinimą** (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)

Rodikliai	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Darbuotojai iš viso	1484	1453	1386	-2,09	-4,62
Su aukštuoju išsilavinimu	163	157	150	-3,68	-4,46
Su aukštesniuoju išsilavinimu	754	713	693	-5,44	-2,81
Su viduriniu išsilavinimu	566	582	542	+2,83	-6,87
Su nebaigtu viduriniu išsilavinimu	1	1	1	0,00	0,00

AB „Rokiškio sūris“ stengiasi motyvuoti savo darbuotojus siekti aukštesnio išsilavinimo suteikiant jiems paramą. Remiantis „Gimtasis Rokiškis“ straipsniu (2021), kiekvieno skyriaus darbuotojai, norintys dalyvauti mokymuose, seminaruose ar studijuoti tam tikras specialybes, kreipiasi į savo vadovą dėl galimybės suteikti finansavimą. Vadovai stengiasi palaikyti ir skatinti darbuotojų norą tobulėti bei įgyti kompetencijų. AB „Rokiškio sūris“ paprastai skiria apie 50 tūkst. Eur per metus vidiniams bei išoriniams darbuotojų mokymams bei studijoms (Gimtasis Rokiškis, 2021).

AB „Rokiškio sūris“ darbuotojų darbo užmokesčio kaita pateikta 3 lentelėje.

**3 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ darbuotojų darbo užmokestis (EUR) ir jo kaita** (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)

Rodikliai	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Vidutiniškai įmonėje	1188	1215	1290	+2,27	+6,17
Vadovų	2695	2712	2780	+0,63	+2,51
Specialistų	1399	1404	1432	+0,36	+1,99

Lyginant pateiktus duomenis (žr. 3 lentelę), galima teigti, kad įmonėje darbuotojų darbo užmokestis mažiausias buvo 2018 m., lyginant 2018 m. ir 2019 m. vidutiniškai darbuotojų užmokestis įmonėje padidėjo 2,27 proc. (27 Eur), darbininkų užmokestis padidėjo daugiausiai – 36 Eur., vadovų – 17 Eur., o specialistų mažiausiai – 5 Eur. Lyginant 2019 m. ir 2020 m. duomenis, vidutinis darbuotojų užmokestis padidėjo 6,17 proc. (75 Eur), darbininkų 84 Eur, vadovų 68 Eur, o specialistų 28 Eur. AB „Rokiškio sūris“ kiekvienais metais darbuotojų atlyginimas didėja. Bendrovėje veikia efektyvi darbo apmokėjimo sistema, kurios tikslas – pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus (AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir atskiros bendrovės..., 2020).

Visos darbo sutartys su Bendrovės darbuotojais yra sudarytos pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodekso reikalavimus. Bendrovėje nuo 2018 m. iki šiol taikoma apmokėjimo už darbą tvarka pagal Bendrovėje nustatytas kintamas sudedamąsias atlyginimo dalis, priklausančias nuo bendrovės veiklos rezultatų, rinkos situacijos ir kitų veiksnių.

Galima teigti, kad AB „Rokiškio sūris“ per analizuojamą laikotarpį žmogiškieji išteklių buvo valdomi efektyviai. Buvo fiksuotas didelis darbuotojų sumažėjimas, kurį lėmė pieno supirkimo punktų sumažėjimas, ir bendrovei, siekiant racionaliai naudoti žmogiškuosius išteklius, teko atsisakyti perteklinės darbo jėgos. Darbuotojų darbo užmokestis 2019 m. lyginant su 2018 m., padidėjo 2,27 proc., o 2020 m. lyginant su 2019 m., padidėjo 6,17 proc. ir tai buvo viena iš pagrindinių motyvacijos priemonių darbuotojams siekti gerų įmonės veiklos rezultatų.

### Įmonės turtas ir jo struktūra

Ilgalaikis turtas – ilgiau kaip metus įmonės naudojamas turtas (pastatai, technologiniai įrenginiai ir kt.), kurie daugelį kartų naudojami gamybos ir aptarnavimo procesuose ir kurio vertė į gaminamą produktą perkeliama dalimis. Paprastai ilgalaikis turtas nesunaudojamas per vieną gamybos ciklą (2-asis VAS, 2015).

Trumpalaikis turtas – atsargos, gryniesi pinigai, gautinos sumos ir kt. trumpalaikis turtas, kuris paprastai naudojamas jos veikloje trumpiau nei vienerius metus (2-asis VAS, 2015). AB „Rokiškio sūris“ turto kaita pateikta 4 lentelėje.

**4 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ turtas (tūkst. EUR) ir jo kaita (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)**

Rodikliai	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Turtas iš viso	153 099	154 050	174 688	+0,6 proc.	+13,4 proc.
iš jo:					
ilgalaikis	48 048	46 180	56 837	-3,9 proc.	+23,1 proc.
trumpalaikis	105 018	107 870	117 851	+2,7 proc.	+9,3 proc.
iš jo:					
atsargos	51 349	56 939	66 795	+10,9 proc.	+17,3 proc.

Vertinant turimus duomenis, galima teigti, jog įmonės turtas analizuojamais metais didėjo. Lyginant 2019 m. ir 2018 m. pokytis buvo nežymus, tačiau palyginus 2020 m. ir 2019 m., matomas ženklus ilgalaikio ir trumpalaikio turto padidėjimas. Ilgalaikio turto padidėjimui įtakos galėjo turėti 2020 m. gruodžio 31 d. atliktas ilgalaikio materialaus turto (išskyrus transporto priemonės) įvertinimas, kuriuo buvo siekiama įvertinti tikrąją turto vertę. Turtas buvo perkainotas ir tai galėjo turėti didelę įtaką ilgalaikio turto vertės pokyčiui.

Trumpalaikio turto pokyčio skirtumas lyginant 2019 m. ir 2018 m. laikotarpius, bei 2020 m. ir 2019 m. nėra labai didelis, tačiau 2020 m. galima įžvelgti šiek tiek didesnį pokytį, tai yra todėl, jog tais metais įmonė turėjo ženkliai daugiau atsargų bei pinigų arba jų ekvivalentų. Galima daryti prielaidą, jog tam įtakos galėjo turėti pasaulinė COVID-19 pandemija.

Analizuojant atsargų pokyčius, pastebėta, jog 2018 m. ir 2019 m. laikotarpyje pokytis nebuvo didelis ir šio atsargų pokyčio didžiausią dalį sudarė žaliavos. 2019 m. ir 2018 m. gruodžio 31 d. atsargos nebuvo įkeistos. Kalbant apie 2019 m. ir 2020 m. laikotarpį galima pamatyti, jog pokytis buvo didesnis nei praeito laikotarpio ir šių atsargų didžiausią dalį sudarė pagaminta produkcija. Galima daryti prielaidą, jog prie šių atsargų susikaupimo prisidėjo pasaulinė COVID-19 pandemija, todėl pagamintą produkciją buvo sunkiau eksportuoti ir ji buvo perkelta į atsargas.

#### Gamybos kaštai (veiklos sąnaudos) ir jų struktūra

Veiklos sąnaudos – per ataskaitinį laikotarpį patirtos išlaidos, susijusios su įprastine įmonės veikla, vykdoma neatsižvelgiant į pardavimų apimtį, išskyrus finansinę, investicinę ir kitą veiklą (11 VAS „Sąnaudos“, 2008). Remiantis AB „Rokiškio sūris“ viešai pateikiama informacija, t. y. konsoliduotais metiniais pranešimais, kuriuose yra pateikiamos pelno/(nuostolio) ataskaitos, sudaryta bendrovės sąnaudų ir jų kaitos lentelė (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ sąnaudos (tūkst. Eur) ir jų kaita (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)**

Rodikliai	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Sąnaudos iš viso	186 571	188 684	189 515	+ 1,13	+0,44
Pardavimų savikaina	172 687	173 222	174 799	+0,31	+0,91
Pardavimo ir rinkodaros sąnaudos	9 435	11 902	9 528	+26,15	-19,95
Bendrosios ir adm. sąnaudos	4 420	3 373	4 989	-23,69	+47,91
Finansinės veiklos sąnaudos	29	187	199	+ 544,82	+6,42

Nagrinėjant 2019 m. bendrovės sąnaudas ir jų pokytį lyginant su 2018 m., nustatyta, kad visos sąnaudos išaugo 1,13 proc. Analizuojant detaliau, matyti, kad pardavimų savikaina išaugo 0,31 proc., ji augo dėl to, kad 2019 m. buvo apie 8,8 mln. daugiau pardavimų. Pardavimo ir rinkodaros sąnaudos padidėjo net 26,15 proc. ir sudarė 6,3 proc. visų sąnaudų, ši pokytį labiausiai lėmė muitų mokesčiai, kadangi padidėjo eksportas į šalis, kurios nepriklauso ES (išaugęs kietų sūrių į JAV eksportas), taip pat įtakos turėjo ir sandėliavimo sąnaudos, kadangi įmonė gamino didesnius, ilgiau nokstančius kietųjų sūrių kiekius, o tai atitinkamai lėmė atsargų padidėjimą (AB „Rokiškio sūris“, 2020).

Analizuojant bendrąsias ir administracines sąnaudas, matyti, kad įmonėje jos sumažėjo 23,69 proc., tačiau didžioji jų dalis didėjo, nes šį rodiklį iškreipia tantjemų atstatymas, kadangi jos nebuvo skiriamos 2018 m., taip pat rodikliui turėjo įtakos ir suteiktų paskolų atidėjimai bei paskolų ir gautinų sumų atstatymai. Galiausiai analizuojant finansinės veiklos sąnaudas, nustatyta, kad jos išaugo net 544,83 proc., tačiau sudarė tik 0,1 proc. visų sąnaudų, nes šių sąnaudų padidėjimą lėmė palūkanų apmokėjimas bankams už paskolas.

Lyginant 2020 m. sąnaudų pokytį su 2019 m., matyti, kad nuo 2019 m. jos padidėjo 0,44 proc. Pereinant prie detalesnės analizės buvo nustatyta, kad pardavimų savikaina išaugo 0,91 proc., šis pokytis įvyko dėl žaliavos supirkimo kainų padidėjimo (AB „Rokiškio sūris“, 2020). Pardavimų ir rinkodaros sąnaudos sumažėjo gana ženkliai (19,95 proc.), tai lėmė sūrių pardavimų sumažėjimas į Italiją ir tiesioginis sūrių pardavimas į JAV (AB „Rokiškio sūris“, 2020). Tiriant bendrąsias ir administracines sąnaudas, nustatyta, kad jos paaugo net 47,91 proc., nes daugiausiai didėjo dėl suteiktų paskolų atidėjimų bei paskolų ir gautinų sumų nurašymų. Finansinės veiklos sąnaudos taip pat didėjo (6,42 proc.) dėl tų pačių priežasčių, t. y. dėl palūkanų apmokėjimo bankams už paskolą.

### Finansiniai ištekliai (kapitalas) ir jo struktūra

Finansiniai ištekliai – piniginės formos išraiškos dalis, skiriama ekonominiam, ūkiniam plėtojimui finansuoti (Rutkauskas ir kt., 2008). Finansinius išteklius įmonėms būtina planuoti, kadangi nuo jų priklauso visa įmonės ekonominė veikla, t. y. įmonė turi numatyti būsimas įplaukas, įmonės likvidumą ir t.t., kad galėtų planuoti plėtrą, naujų inovacijų diegimą ir pan. Visus piniginių lėšų šaltinius galima sujungti į dvi sudedamąsias dalis: skolintą kapitalą ir savininkų nuosavybę (Rutkauskas ir kt., 2009).

Siekiant išanalizuoti AB „Rokiškio sūris“ finansinius išteklius ir jų struktūrą, buvo pasitelkta horizontalioji analizė – vertinimas, kokie buvo tam tikrų straipsnių pokyčiai lyginant skirtingus laikotarpius. Visi duomenys buvo panaudoti iš viešai pateiktų AB „Rokiškio sūris“ 2018 m., 2019 m. ir 2020 m. konsoliduotų pranešimų.

Lyginant bendrovės 2019 m. finansinius išteklius su 2018 m. (žr. 5 lentelę), matyti, kad AB „Rokiškio sūris“ kapitalas keitėsi nežymiai (0,62 proc.). Analizuojant detaliau bendrovės pateiktus duomenis, matyti, kad nuosavybė padidėjo 1,2 proc. (tam įtakos labiausiai turėjo gautas grynas pelnas už 2019 m., kuris buvo perkeltas į nepaskirstytą pelną, taip padidindamas nuosavybę). Analizuojant išsipareigojimus, matyti, kad bendrai jie padidėjo 1,5 proc., tačiau analizuojant detaliau, duomenys rodo, kad labiausiai padidėjo ilgalaikiai išsipareigojimai (43,1 proc. arba 0,8 mln. Eur), o trumpalaikiai išsipareigojimai sumažėjo 4,1 proc. Ilgalaikiai išsipareigojimai padidėjo tik nežymia pinigine išraiška, todėl visų išsipareigojimų pokytis nebuvo iškreiptas. Įmonės ilgalaikiai išsipareigojimai padidėjo, nes ji gavo vyriausybės dotaciją, susijusia su ilgalaikio materialiojo turto įsigijimu, panaudojant lėšas, gautas iš Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės pagal SAPARD, KPP ir kitas programas. Bendrovė neturi išsipareigojimo grąžinti paramą, išskyrus tuos atvejus, jei ji pažeistų sutartyse su paramos davėjais numatytas sąlygas. Trumpalaikiams išsipareigojimams labiausiai įtakos turėjo sumažėjusios prekybos mokėtinos sumos, ir galima teigti, kad įmonė sumokėjo daugiau pinigų, susijusių su prekyba, iš anksto ir todėl sumažėjo trumpalaikiai išsipareigojimai.

AB „Rokiškio sūris“ turto kapitalas (tūkst. Eur) ir jo kaita pateikta 6 lentelėje.

**6 lentelė. AB „Rokiškio sūris“ kapitalas (tūkst. EUR) ir jo kaita (autorių sudaryta pagal AB „Rokiškio sūris“ duomenis)**

	Metai			Rodiklių pokytis, proc.	
	2018	2019	2020	2019 m. lyginant su 2018 m.	2020 m. lyginant su 2019 m.
Nuosavybė ir išsipareigojimai (kapitalas), iš viso	153 099	154 050	174 688	+0,62	+13,4
iš jų:					
nuosavybė (nuosavas kapitalas)	119 006	120 483	128 923	+1,2	+7,0
išsipareigojimai (skolintas kapitalas)	34 093	33 567	45 765	+1,5	+36,3
iš jų:					
ilgalaikiai išsipareigojimai (ilgalaikės paskolos)	1 821	2 606	4 128	+43,1	+58,4
trumpalaikiai išsipareigojimai (trumpalaikės paskolos)	32 272	30 961	41 637	-4,1	+34,5

Lyginant bendrovės 2020 m. finansinius išteklius su 2019 m., matyti, kad raiškiai padidėjo visas kapitalas. Nagrinėjant atskirai kapitalo sudedamąsias dalis (nuosavybę ir išsipareigojimus) nustatyta, kad nuosavybė ženkliai padidėjo apie 7 proc. ir sudarė virš 25 proc. viso kapitalo, tam įtakos daugiausiai turėjo padidintos nepaskirstytinų rezervų

sumos (virš 7 mln.) ir taip pat padidintas nepaskirstytas pelnas (virš 1 mln.). Analizuojant įsipareigojimus, matyti, kad jie raiškiai padidėjo (36,3 proc.) lyginant su praėjusiais finansiniais metais, o analizuojant detaliau ilgalaikius ir trumpalaikius įsipareigojimus, nustatyta, kad jie atitinkamai padidėjo 58,4 proc. ir 34,5 proc. Ilgalaikiai įsipareigojimai ženkliai išaugo dėl ilgalaikio turto perkainojimo, dėl ko ir padidėjo atitinkamai atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimai. Trumpalaikiai įsipareigojimai daugiausiai padidėjo dėl finansinių skolų, kadangi AB „Rokiškio sūris“ 2020 m. pasirašė su AB SEB banku kreditavimo sutartį dėl COVID-19 poveikio. Nors įsipareigojimų ir gerokai padidėjo, tačiau likvidumo rodikliai yra vis dar geri ir žymiai nepasikeitė (AB „Rokiškio sūris“, 2021).

AB „Rokiškio sūris“ veiklos tobulinimo galimybės labiausiai koncentruotos į eksporto ir pardavimų didinimą užsienio valstybėse, tokiose kaip JAV, Azijos šalys bei Kazachstanas, Uzbekistanas, Azerbaidžanas.

### Išvados

1. Kiekvienos įmonės veikla tiesiogiai priklauso nuo jos turimų išteklių, kurie skirstomi į keturias skirtingas kategorijas – materialiuosius (įrenginiai, žaliavos), finansinius (pinigai, kreditas), žmogiškuosius (darbuotojai, jų sugebėjimai), nematerialiuosius (informacija, reputacija). Augančios konkurencinės verslo aplinkos sąlygomis svarbu kaip galima geriau valdyti visus įmonės turimus išteklius.

2. AB „Rokiškio sūris“ – pirmaujanti fermentinių sūrių, išrūginių produktų, lieso pieno miltų gamybos ir prekybos įmonė Baltijos šalyse. AB „Rokiškio sūris“ grupę sudaro pagrindinė įmonė AB „Rokiškio sūris“ ir keturios dukterinės įmonės. Bendrovės akcijos kotiruojamos Vilnius Baltijos vertybinių popierių biržoje, prekyba kitose biržose ar organizacijose nebuvo vykdoma. AB „Rokiškio sūris“ grupė savo produkciją eksportuoja į 54 pasaulio šalis. Įmonės produktų vartotojai yra visi gyventojai, neišskiriant vartotojo pagal demografiją, geografiją. AB „Rokiškio sūris“ veikia darniai ir socialiai atsakingai.

3. AB „Rokiškio sūris“ per analizuojamą laikotarpį žmogiškieji ištekliai buvo valdomi efektyviai. Buvo fiksuotas didelis darbuotojų sumažėjimas, kurį lėmė pieno supirkimo punktų sumažėjimas, ir bendrovei, siekiant racionaliai naudoti žmogiškuosius išteklius, teko atsisakyti perteklinės darbo jėgos. Darbuotojų darbo užmokestis 2020 m. lyginant su 2019 m., padidėjo ir tai buvo viena iš pagrindinių motyvacijos priemonių darbuotojams siekti gerų įmonės veiklos rezultatų. Bendrovėje ženkliai padidėjo turtas, daugiausiai dėl ilgalaikio turto įsigijimų bei sumažėjusio eksporto, kas lėmė pagamintos produkcijos padidėjimą atsargose, o tai atitinkamai padidino sąnaudas atsargų sandėliavime ir sumažino pelningumą, todėl turtas galėjo būti valdomas efektyviau. Gamybos kaštuose nebuvo didelių pokyčių, todėl, galima teigti, jie buvo valdomi efektyviai, labiausiai jiems turėjo įtakos padidėję pardavimai ir žaliavų kainos.

4. Vertinant įmonės finansinę-ekonominę būklę, nustatyta, kad per analizuojamą laikotarpį ji pablogėjo, t.y. einamasis mokumas ir atsargų apyvartumas sumažėjo, skolos rodiklis paaugo. Šių rodiklių pablogėjimui labiausiai įtaką darė trumpalaikiai finansinių skolų padidėjimas, ilgalaikio turto perkainojimas ir sumažėjęs eksportas. Ši situacija yra laikina ir tai lėmė COVID-19 pandemija. AB „Rokiškio sūris“ veiklos tobulinimo galimybės labiausiai koncentruotos į eksporto ir pardavimų didinimą užsienio valstybėse, tokiose kaip JAV, Azijos šalys bei Kazachstanas, Uzbekistanas, Azerbaidžanas.

### Literatūra

1. AB „Rokiškio sūris“. (2014). Konsoliduotas metinis pranešimas. [https://www.rokiskio.com/uploads/metiniai%20pranesimai/2014%20metinis%20pranesimas\\_2015.pdf](https://www.rokiskio.com/uploads/metiniai%20pranesimai/2014%20metinis%20pranesimas_2015.pdf)
2. AB „Rokiškio sūris“. (2018). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir patrunuojančios bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada 2018 m. gruodžio 31 d. [https://www.rokiskio.com/uploads/metiniai%20pranesimai/Roki%20C5%A1%20C5%ABris%20Group%20FA%202018\\_LT.pdf](https://www.rokiskio.com/uploads/metiniai%20pranesimai/Roki%20C5%A1%20C5%ABris%20Group%20FA%202018_LT.pdf)
3. AB „Rokiškio sūris“. (2019). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir patrunuojančios bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada. <https://www.rokiskio.com/uploads/finansine%20audituota%20ataskaita/Rokiskio%20suris%20grupes%20FA%202019.pdf>
4. AB „Rokiškio sūris“. (2019). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotas tarpinis pranešimas ir konsoliduotos finansinės ataskaitos. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/0860d3b7-86fa-489c-8122-3a94e2a5dd9f>
5. AB „Rokiškio sūris“. (2020). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir patrunuojančios bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/3bab3214-e5b9-4b47-8b27-a62ceae75da2>
6. AB „Rokiškio sūris“. (2021). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir patrunuojančios bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/3486e436-bcfd-4053-888f-3baa8a3734a1>
7. Audito ir apskaitos tarnyba. (2015). 2-asis verslo apskaitos standartas „Balansas“. [http://www.avnt.lt/assets/apskaita/vas-2020/2-vas.pdf?fbclid=iwar1mp4\\_kxd8lgtlhmvk7drukpa43y6rwnugpn9pj-xjuu75csla0l\\_4ojgg](http://www.avnt.lt/assets/apskaita/vas-2020/2-vas.pdf?fbclid=iwar1mp4_kxd8lgtlhmvk7drukpa43y6rwnugpn9pj-xjuu75csla0l_4ojgg)
8. Gineitienė, Z. (2005). Verslo Kūrimas ir valdymas. Vilnius: VU.
9. Gokienė, R., Dagilienė L. (2012). Materialiojo turto vaidmens tyrimas įmonės konkurencinėje aplinkoje. Kauno technologijos universitetas. 2012 Nr. / №1 (8) / Article DOI: <https://doi.org/10.15544/ssa.2012.09 ISSN 2029-1175 66>.
10. Hansen, D. R., Mowen, M. M., Heitger, D. L. (2021). Cost Management. USA. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HhQcEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=cost+management&ots=CDg7RPwZ0J&sig=3sVCdyOBcZc-noj8n7gwk\\_rFHLI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cost%20management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=HhQcEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=cost+management&ots=CDg7RPwZ0J&sig=3sVCdyOBcZc-noj8n7gwk_rFHLI&redir_esc=y#v=onepage&q=cost%20management&f=false)
11. Lietuvos Respublikos finansų ministerija. (2021). Finansinių ataskaitų rengimas ir jų analizė. [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/3\(68\).pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/3(68).pdf)

12. Riahi-Belkaoui, A. (2004). Accounting Theory. Thomson, University of Illinois.
13. Rokiškio sūris. (2021). AB „Rokiškio sūris“ konsoliduotos ir atskiros bendrovės finansinės ataskaitos, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada. [https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/rsu/2020\\_ar\\_lt\\_eur\\_con\\_ias.pdf](https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/rsu/2020_ar_lt_eur_con_ias.pdf)
14. Rokiškio sūris. (2021). AB “Rokiškio sūris“ konsoliduotas tarpinis pranešimas ir konsoliduotos finansinės ataskaitos už šešių mėnesių laikotarpį, pasibaigusį 2020 m. birželio 30 d. [https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/rsu/2021\\_q2\\_lt\\_eur\\_con\\_ias.pdf](https://nasdaqbaltic.com/market/upload/reports/rsu/2021_q2_lt_eur_con_ias.pdf)
15. Rutkauskas, A.V., Sūdžius, V., Mackevičius, V. (2009). Verslo finansų principai ir praktika. Vilnius: VGTU technika.

## PLC "ROKIŠKIO SŪRIS" RESOURCES AND THEIR EVALUATION

It is important for businesses to assess their capabilities and the needs of their customers in order to maintain a competitive advantage in the market. A company's resources include everything a company uses to provide a service or produce a product, so an analysis of resources is essential for every company. The company must know which resources are not fully utilized, constantly monitor them and, if necessary, update them to ensure efficient use of resources and maximum profit.

The article analyzes the resources of AB Rokiškio sūris, their change and the efficiency of their use. The results of the research revealed that the company's human resources and production costs are managed efficiently. Assessing the financial and economic condition of the company, it was found that it deteriorated during the period analyzed, i.e. current solvency and inventory turnover declined, and the debt ratio increased. The deterioration in these indicators was mainly due to an increase in short-term financial debt, a revaluation of fixed assets and a decline in exports. This situation is temporary and was caused by the COVID-19 pandemic. AB Rokiškio sūris' performance improvement opportunities are mostly focused on increasing export and sales in foreign countries, such as the USA, Asian countries and Kazakhstan, Uzbekistan, and Azerbaijan.

Keywords: company, resources, financial-economic situation.

# ŽETONŲ, KAIP VIENOS POPULIARIAUSIŲ KRIPTOVALIUTŲ RŪŠIŲ, APMOKESTINIMO MODELIAVIMAS LIETUVOJE

*Guoda Ramanauskaitė (stud.), vadovė prof. dr. Astrida Miceikienė*

*Vytauto Didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija*

## Anotacija

Kripto valiutos yra naujas reiškinys šiuolaikiniame pasaulyje, kuris sulaukė visuomenės dėmesio. Dėl jų duomenų anonimiškumo kyla daugiausiai diskusijų ir problemų, o dabartiniai kriptovaliutų apmokestinimo reikalavimai yra neaiškūs. Nepaisant hipotezės, jog kriptovaliutos tam tikru mastu yra finansinė piramidė ir neturės ilgos gyvavimo istorijos, išsivysčiusios pasaulio šalys jau kuria ir įgyvendina teises taisykles, reglamentuojančias su kriptografinėmis valiutomis susijusių veiklą, taip sukurdamos pagrindą pritraukti papildomų mokestinių pajamų į šalių biudžetus. Todėl šiame straipsnyje yra išanalizuojama kriptovaliutų esmė, bruožai, klasifikavimas. Aptariamas kriptovaliutų apmokestinimas, reglamentavimo galimybės bei rekomendacijos tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu. Pateikiamas iš kriptovaliutų gautų pajamų apmokestinimo modeliavimas Lietuvoje.

Raktiniai žodžiai: žetonai, kriptovaliuta, skaitmeninė kriptovaliuta, materialioji kriptovaliuta, kriptovaliutų apmokestinimas, kriptovaliutų reglamentavimas.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Pirmoji kriptovaliuta sukurta 2009 metais ir nors kriptovaliutos gyvuoja jau kone dešimt metų, tačiau kriptovaliutos vis dar yra naujas reiškinys finansuose, dėl kurio nuolat kyla įvairios diskusijos. Kriptovaliutos sulaukė visuomenės, mokslininkų, įvairių institucijų, finansų srities specialistų susidomėjimo dėl jų išskirtinių savybių. Pagrindinės kriptovaliutų savybės anonimiškumas, decentralizacija ir saugumas. Dėl šių kriptovaliutų savybių dažniausiai mokslininkų tyrimuose diskutuojama: kas yra kriptovaliutos, kokios jos yra, kaip jos veikia. Nors informacijos ir atliktų analizų apie kriptovaliutas įvairiuose informacijos šaltiniuose galima rasti nemažai, tačiau vis dar sunku rasti su kriptovaliutų apskaita bei apmokestinimu susijusių mokslinių tyrimų (Farell, 2015; Hileman, Rauchs, 2017).

**Tyrimo problema.** Kaip apmokestinti kriptovaliutų žetonus, atsižvelgiant į jų apskaitą?

**Tyrimo tikslas** – išanalizavus kriptovaliutų esmę, klasifikavimą ir jų apmokestinimo bei apskaitos galimybes, parengti kriptovaliutų žetonų apmokestinimo modeliavimą Lietuvoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti kriptovaliutų esmę, klasifikavimą;
2. Išanalizuoti galimą kriptovaliutų apmokestinimą bei reglamentavimą;
3. Parengti kriptovaliutų žetonų apmokestinimo Lietuvoje modelį.

**Tyrimo objektas** – kriptovaliutų žetonų apmokestinimas.

**Tyrimo metodai.** Temai išnagrinėti naudojami mokslinės literatūros analizės ir sintezės, teisės aktų analizės ir sintezės, apibendrinimo ir modeliavimo metodai.

## Kripto valiutų esmė, klasifikavimas

Kripto valiutos yra laikomos vienu iš šiuolaikinio pasaulio išradimų, kuris sulaukė nemažai visuomenės dėmesio. Pirmoji kriptovaliuta buvo sukurta 2009 metais, kuri buvo pavadinta bitkoinu (angl. *Bitcoin*). Vėliau, po bitkoino atsiradimo, rinkoje atsirado ir daugiau kriptovaliutų, kurios buvo pavadintos altkoinais (angl. *Altcoins*), kadangi jos yra laikomos bitkoino alternatyvomis. Taip pat atsirado ir kriptovaliutų žetonai, kurie priklausomai nuo jų rūšies suteikia skirtingas teises žetonų turėtojams (Allen, Aselta, Engel, 2019)

Įvairiuose šaltiniuose galima rasti skirtingų kriptovaliutų apibrėžčių, todėl mokslininkai diskutuoja, kaip taisyklingai reiktų apibrėžti kriptovaliutas. 1 lentelėje pateiktos autorių bei įvairių institucijų kriptovaliutų apibrėžtys.

**1 lentelė. Kripto valiutų sąvokos apibrėžimai** (sudaryta autorės, remiantis nurodytais literatūros šaltiniais)

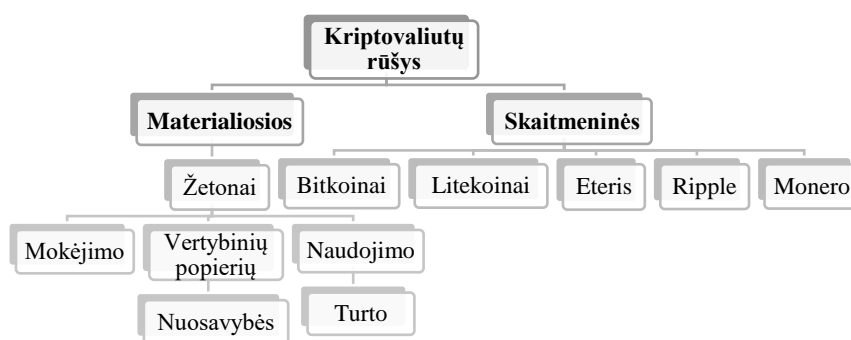
Šaltinis	Apibrėžimas
Doran (2015), Hileman ir Rauchs (2017)	Kripto valiuta yra decentralizuota mainų priemonė, kuri naudoja kriptografinės funkcijas finansinėms operacijoms atlikti.
Abuselidze ir Zoidze (2021), Malik ir Rana (2020)	Tai skaitmeninė valiuta, kuri naudoja bet kokią operaciją įrašymui ir saugojimui decentralizuotoje sistemoje, vadinamoje blokų grandine. Bet kokia informacija, vykdoma kriptovaliuta blokų grandinėje, yra nuolat atnaujinama ir tampa neįmanoma jos suklastoti. Kad sandoris patektų į blokų grandinę, reikalingi kasėjai.
Brill ir Keene (2014), Heid (2020), Chen (2018)	Tai materialioji kriptovaliuta/žetonai, kurie yra išleidžiami pirminio žetonų platinimo metu. Žetonai gali suteikti skirtingas teises jų turėtojams, priklausomai nuo žetonų tipo.

Deloitte (2018), OECD (2018)	Tai mainų priemonė, naudojanti blockchain technologiją, kuri kai kuriose aplinkose veikia kaip valiuta, tačiau neturi visų tikrosios valiutos savybių Pagrindinis kriptovaliutos tikslas – keistis verte. Kriptovaliutos Bitcoin, Ether, Ripple ir Litecoin yra vietinių kriptovaliutų pavyzdžiai.
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Apibendrinant autorių bei įvairių institucijų nuomones, šiame tyrime kriptovaliutos apibrėžiamos, kaip skaitmeninės arba materialiosios kriptovaliutos, kurios nėra kontroliuojamos jokios institucijos, ją išleidžia ir kontroliuoja jos kūrėjas.

Įvairiuose šaltiniuose yra pateikiamos skirtingos kriptovaliutų rūšys, tačiau dažniausiai išskiriamos kelios pagrindinės kriptovaliutų rūšys. Autoriai Subačius ir Subačienė (2019) kriptovaliutas grupuoja į materialiąsias ir skaitmenines kriptovaliutas. Kiti mokslininkai kriptovaliutas skirsto pagal kriptovaliutų požymius bei atliekamų tyrimų tikslus (Dryall, 2018; Hårdle, Harvey, Reule, 2018; Le Maire, Landau, Genais, 2019). Dažniausiai mokslininkai išskiria šias kriptovaliutas: Bitcoin, Litecoin, Ethereum Ripple; Monero; Žetonai: mokėjimo, vertybinių popierių, naudojimo. (Milutinovič, 2018; Malik ir Rana, 2020; Alonso, 2019; Claeys, Demertzis, Efstathiou, 2018).

Atsižvelgiant į kriptovaliutų esmę, jų savybes bei mokslininkų tyrimuose pateikiamas kriptovaliutų grupavimo galimybes, kriptovaliutos šiame tyrime grupuojamos į dvi rūšis pagal jų fizinę išraišką (žr. 1 pav.).



1 pav. Kriptovaliutų rūšių grupavimas pagal jų fizinę išraišką (sudaryta autorės, remiantis Milutinovič, 2018; Le Maire, Landau, Genais, 2019; Subačius, Subačienė, 2019)

Kaip pateikta 1 paveiksle, materialiosioms kriptovaliutomis yra priskiriami žetonai. Žetonai, tai kriptovaliutų rūšis, kurie suteikia jo turėtojui tam tikras teises ir juos galima išleisti ir iškeisti blokų grandinėje (Cong ir Xiao, 2020). Šie žetonai sukuriama, parduodami ir platinami naudojant pirminį žetonų išleidimo (angl. *ICO*) procesą. Dažnai materialiąją kriptovaliutą išleidžia įmonės, norinčios pritraukti pinigų, o vėliau šiuos žetonus gali įsigyti šia įmone besidomintys investuotojai (Sornette, Wheatley, Wu, 2018).

Literatūroje bei įvairiuose šaltiniuose žetonai dažniausiai yra išskiriami į šias tris rūšis:

Mokėjimo žetonai (angl. *Payment Tokens*). Šie žetonai atlieka mokėjimo funkciją, kaip ir skaitmeninės kriptovaliutos (Bauer, Schwabe, Zavolokina, 2018). Dažniausiai šie žetonai jo turėtojui nesuteikia jokių išskirtinių teisių (Europos centrinis bankas, 2019);

Vertybinių popierių žetonai (angl. *Securities Tokens*). Tai žetonai, kurie dažniausiai suteikia teisę į būsimus pinigų srautus arba grąžą, kurią generuoja emitentas ir yra tiesiog skaitmeniniai vertybiniai popieriai (Cong ir Xiao, 2020). Literatūroje dažnai yra išskiriamas vertybinių popierių žetonų tipas – nuosavybės žetonai, kurie yra prilyginami išleidžiančios bendrovės akcijoms (Di Angelo, Salzer, 2020);

Naudojimo žetonai (prekių arba paslaugų) (angl. *Utility Tokens*). Tai žetonai, kurie jų savininkams suteikia įsigyti tam tikras prekes arba paslaugas, bet tik tų žetonų leidimo tinkle (Di Angelo, Salzer, 2020). Naudingumo žetonai sudaro daugumą žetonų, išleistų ICO proceso metu. Juos pirmiausia naudoja įmonės, norėdamos padidinti susidomėjimą savo produktais, pritaikyti ir kurti paslaugas, teikiamas blockchain ekosistemose (Chen, 2018).

Taip pat paveiksle išskiriama kriptovaliutų rūšis - skaitmeninės kriptovaliutos, kurioms yra priskiriamos šios kriptovaliutos: „Bitcoin“, „Litecoin“, „Ethereum“, „Ripple“, „Monero“ ir kt. Visos šios skaitmeninės kriptovaliutos yra panašios, nes pirmiausia atsirado bitcoins, o po jo atsirado daugelis kitų skaitmeninių kriptovaliutų, kurios buvo patobulinta bitkoino versija. Dėl šios priežasties daugelio šių kriptovaliutų veikimo principas ir panaudojimo tikslas yra panašus. Dažniausiai skaitmeninės kriptovaliutos atlieka mokėjimo funkciją, tačiau yra kriptovaliutų, kurios geba atlikti daugiau funkcijų tokių, kaip: išmaniųjų sutarčių vykdymą, leidžia kriptovaliutą iškeisti į bet kokią kitą valiutą ir t.t. (Malik, Rana, 2020; Milutinovič, 2018; Chuen, 2015).

Apibendrinant kriptovaliutų esmę ir klasifikavimą galima teigti, jog kriptovaliuta dažniausiai apibūdinama, kaip nekontroliuojama skaitmeninė valiuta arba mainų priemonė, kuri operacijoms atlikti bei užtikrinti naudoja blockchain technologiją.

Mokslinėje literatūroje bei įvairiuose šaltiniuose yra pateikiama įvairių kriptovaliutų rūšių, tačiau dažniausiai yra išskiriamos šios kriptovaliutų rūšys: „Bitcoin“, „Litecoin“, „Ethereum“, „Ripple“, „Monero“, žetonai. Materialiosios kriptovaliutos jų savininkui gali suteikti įvairių teisių, priklausomai nuo žetonų tipo. Skaitmeninės kriptovaliutos yra panašios, nes po bitkoino atsiradimo buvo sukuriama kitos kriptovaliutos, kurios yra laikomos patobulintomis bitkoino versijomis.

### Kripto valiutų žetonų galimas apmokestinimo patirtis ir prielaidos

Atsiradus kripto valiutoms ir besiplečiant jų rinkai, vis dažniau yra svarstoma, kaip reiktų tinkamai apibrėžti bei apmokestinti kripto valiutas. Todėl mokslininkai vis dažniau analizuoja galimą kripto valiutų bendrai ir atskirai žetonų apskaitą bei apmokestinimą. Nors atliktų tyrimų šia tema yra nemažai, tačiau vis dar nėra vieningo susitarimo, kaip reiktų apibrėžti kripto valiutas ir kokie mokesčiai turėtų būti joms taikomi (Yereli ir Sahin, 2018; Solodan, 2019; Khandelwal, 2019).

Bendrai kripto valiutoms taikomas skirtingas apibrėžtis ir mokesčius įvairiose jurisdikcijose galima pamatyti ir 2 lentelėje.

**2 lentelė. Kripto valiutų apmokestinimas įvairiose jurisdikcijose** (sudaryta autorės, remiantis Yereli ir Sahin, 2018; Solodan, 2019)

Šalis	Apibrėžimas	Taikomi mokesčiai
Australija	Nuosavybė	Pelno/pajamų mokestis
Vokietija	Privatūs pinigai	Pelno/pajamų ir PVM mokestis netaikomas
Šveicarija	Užsienio valiuta	Pelno/pajamų ir PVM mokestis netaikomas
Jungtinė Karalystė	Turtas arba privatūs pinigai	Pelno/pajamų mokestis PVM mokestis netaikomas
Japonija	Teisėta mokėjimo priemonė	Pelno/pajamų mokestis
Kinija	Virtuali prekė	Netaikomi jokie mokesčiai
Italija	Finansinė priemonė	Netaikomi jokie mokesčiai
Prancūzija	Kilnojamas turtas	Pelno/pajamų mokestis
Lietuva	Mokėjimo priemonė arba turtas	Pelno/pajamų ir PVM mokestis
Estija	Investicija arba mokėjimo priemonė	Pelno/pajamų ir PVM mokestis
Latvija	Neteisėta mokėjimo priemonė	Pelno/pajamų mokestis PVM mokestis netaikomas

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, įvairiose jurisdikcijose taikomi skirtingi apibrėžimai kripto valiutoms. Taip pat kripto valiutoms taikomi ir skirtingi mokesčiai arba mokesčiai visiškai nėra taikomi. Dėl šios priežasties iškyla problema dėl vieningo kripto valiutų apskaitos bei apmokestinimo. Ypač mažai mokslinių tyrimų yra apie žetonų apskaitą ir apmokestinimą.

Autoriai reaguoja į šią problemą ir savo tyrimuose pabrėžia, jog žetonai turi būti priskiriami konkrečiai turto klasei. Nes kol ši kripto valiutų rūšis nėra priskiriama konkrečiai turto klasei, tol yra sunku nustatyti ir įvertinti kokie mokesčiai galėtų būti taikomi (Emery, 2016; Huang, 2019; Bal, 2015, Marian, 2013). Todėl mokslininkai, siekdami išanalizuoti galimą kripto valiutų žetonų apskaitą ir priskyrimą konkrečiai turto klasei remiasi apskaitos standartais. Dėl šios priežasties toliau bus analizuojamas galimas kripto valiutų priskyrimas konkrečiai turto rūšiai tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu.

**Kripto valiutos kaip finansinis turtas ar finansinės priemonės.** Pasak Hyttiä ir Sundqvist (2019), kripto valiutos negali būti priskiriamos finansiniam turtui ar finansinėms priemonėms. Remiantis 32-uoju Tarptautiniu apskaitos standartu (toliau – TAS) „Finansinės priemonės. Pateikimas“, finansinis turtas, tai pinigai arba sutartinė teisė gauti pinigus ar kitą finansinį turtą iš kito ūkio subjekto. Finansinės priemonės, tai bet kuri sutartis, dėl kurios atsiranda vieno ūkio subjekto finansinis turtas, o kitos įmonės – finansinis įsipareigojimas arba nuosavybės priemonė. Kripto valiutos ir kripto valiutų žetonai sukuriama išgavimo procese, o kadangi jie neatsiranda dėl sutartinių santykių, jie negali būti klasifikuojami kaip finansinės priemonės ar finansinis turtas (Grant Thornton, 2018; Spilnyk, Yaroshchuk, 2020).

Remiantis 18-uoju Verslo apskaitos standartu (toliau – VAS) „Finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai“, finansinis turtas apskaitoje pripažįstamas tada, kai ūkio subjektas gauna arba turi sutartinę teisę gauti pinigus ar kitą finansinį turtą. Pasak autorių Kurauskienės ir Subačienės (2020), jeigu yra naudojama mokėjimo žetonais, tuomet kripto valiutos galėtų būti priskiriamos prie trumpalaikio finansinio turto. AATVNVT ekspertų nuomone, žetonai galėtų būti priskiriamos prie ilgalaikio finansinio turto, bet tik tokiu atveju, jeigu investuotojas išgyja vertybinių popierių žetonus ir juos laikytų ilgesnį laiką, kol jų vertė padidės. Tokiu atveju žetonai įgytų visus esminius ypatumus priskiriamus vertybiniams popieriams (AATVNVT, 2018).

**Kripto valiuta kaip atsargos.** 2-ajame TAS „Atsargos“, atsargos apibūdinamos, kaip turtas, kurį ūkio subjektas laiko pardavimui įprastos veiklos metu. Taip pat nustatyta, jog atsargos neprivalo turėti fizinės formos (Hyttiä, Sundqvist, 2019; Allen, Aselta, Engel, 2019). Kai kripto valiutų žetonai yra laikomi parduoti įprastomis verslo sąlygomis, jie gali būti priskiriami atsargoms, nes atsargos neprivalo turėti fizinės formos. Kad būtų galima taikyti 2-ąjį TAS „Atsargos“, ūkio subjektas turi įrodyti, kad jo verslo modelis kripto valiutų srityje atitinka jų laikymą parduoti įprastomis verslo sąlygomis (Deloitte, 2018).

Nacionaliniuose apskaitos standartuose, kaip ir tarptautiniuose atsargos yra apibūdinamos, kaip trumpalaikis turtas, kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienus metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą (Kurauskienė ir Subačienė, 2020). Taip pat nėra nurodyta, kad atsargos privalo turėti fizinę formą, tačiau, tai privalo būti turtas, kuris bus parduodamas įprastomis verslo sąlygomis (AATVNVT, 2018).

Apibendrinant kripto valiutų žetonų apmokestinimo patirtį ir prielaidas galima teigti, jog kripto valiutos kol kas nėra reguliuojamos apskaitos ir apmokestinimo srityje. Dažnai šalyse naudojantis kripto valiutomis pajamos nėra



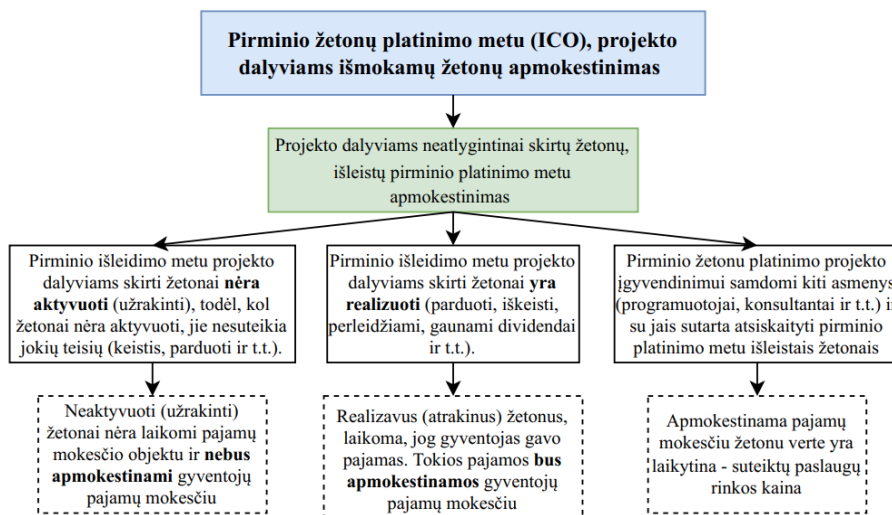
apmokestinamos, nes informacija apie prekybininkų tapatybes lieka anonimiškos, dėl šių sistemos ypatybių atsiranda galimybė vykdyti neteisėtą veiklą.

Taip pat kol kas nėra reglamento, kuris reguliuotų kriptovaliutas, tačiau išanalizavus tarptautinius apskaitos standartus, žetonus būtų galima atsargoms. Pagal verslo apskaitos standartus žetonus būtų galima priskirti finansiniam turtui arba atsargoms.

### Žetonų apmokestinimo modeliavimas Lietuvoje

Remiantis anksčiau aptarta kriptovaliutų apmokestinimo praktika bei galimomis apskaitos galimybėmis yra parengiamas materialijų kriptovaliutų apmokestinimo modelis Lietuvoje.

Pirminio žetonų platinimo projekto metu įmonės siekia kuo ilgesnį laiką išlaikyti įmonės steigėjus, todėl juos skatina skirdami pirminio žetonų platinimo metu išleistus žetonus. 2 paveiksle pateikiami pirminio žetonų platinimo metu projekto steigėjams skirtų žetonų apmokestinimo aspektai.

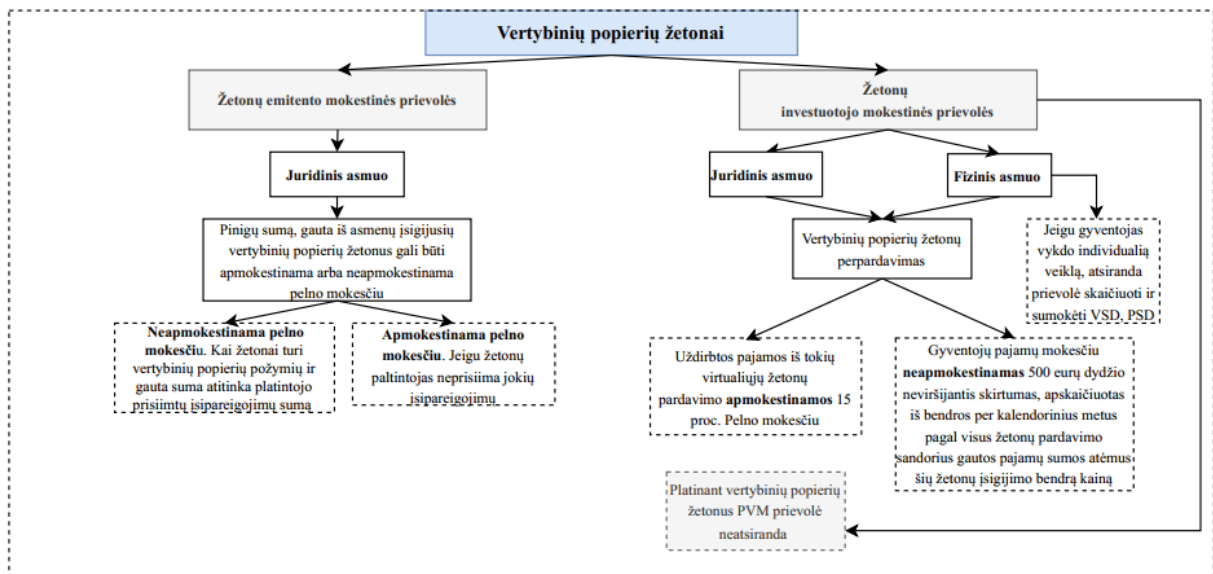


2 pav. Pirminio žetonų platinimo metu (ICO), projekto dalyviams išmokamų žetonų apmokestinimas (sudaryta autorės)

Įmonės, siekdamos skatinti įmonės steigėjus, pirminio žetonų platinimo metu steigėjams skiria dalį žetonų. Skirti žetonai nėra aktyvuoti, todėl nesuteikia jokių teisių ir jais bus galima pasinaudoti tik pasibaigus nurodytam terminui. Kol žetonai nėra aktyvuoti, jie nėra laikomi pajamų mokesčio objektu, todėl nebus apmokestinami GPM. Kuomet žetonai yra realizuojami, tada laikoma, jog gyventojas gavo pajamas, kurios turi būti apmokestinamos GPM.

Kai pirminio žetonų platinimo įgyvendinimui yra naudojamos kitais asmenimis, pavyzdžiui, programuotojais, konsultantais ir t.t. ir su jais už suteiktas paslaugas yra atsiskaitoma žetonais, pajamų mokesčiu apmokestinama gautų žetonų verte laikytina suteiktų paslaugų rinkos kaina.

Kaip jau buvo minėta praetose darbo poskyriuose, žetonai gali būti kelių rūšių, todėl atitinkamai pagal žetonų rūšį yra taikomos ir tam tikros žetonų platintojams bei investuotojams mokesstinės prievolės. Žemiau pateikiamos mokesstinės prievolės vertybinių popierių žetonų platintojams ir investuotojams (žr. 3 pav.).

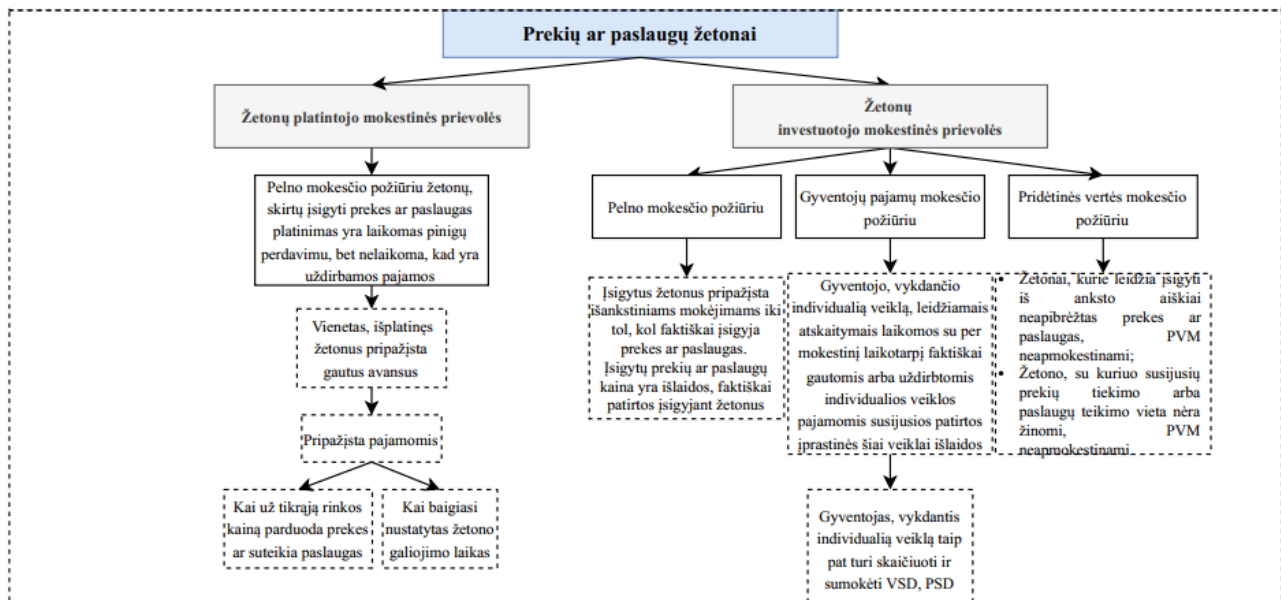


3 pav. Vertybinių popierių žetonų emitento ir investuotojo gautų pajamų apmokestinimas (sudaryta autorės)

Vertybinių popierių žetonų emitento mokestinės prievolės gali atsirasti arba neatsirasti, priklausomai nuo to, kokius įsipareigojimus prisiima emitentas. Kai iš asmenų, įsigijusių vertybinių popierių žetonus, gauta suma atitinka platintojo prisiimtų įsipareigojimų sumą, gauta suma nėra apmokestinama pelno mokesčiu. Tačiau, jeigu žetonų emitentas neprisiima jokių įsipareigojimų arba prisiimtų įsipareigojimų suma yra mažesnė, nei gauta suma iš asmenų įsigijusių žetonus, tai ta suma yra apmokestinama pelno mokesčiu.

Vertybinių popierių žetonų investuotojo mokestinės prievolės atsiranda tada, kai perpardavus žetonus yra uždirbamos pajamos iš žetonų perleidimo ir jos apmokestinamos pelno mokesčiu. Arba apmokestinamos gyventojų pajamų mokesčiu, tačiau neapmokestinamas 500 eurų dydžio neviršijantis skirtumas, apskaičiuotas iš bendros per kalendorinius metus pagal visus žetonų pardavimo sandorius gautos pajamų sumos atėmus šių žetonų įsigijimo bendrą kainą. Gyventojas, vykdamas individualią veiklą turi net tik deklaruoti pajamas ir sumokėti gyventojų pajamų mokesčių, bet ir turi prievolę apskaičiuoti ir sumokėti valstybinio socialinio draudimo (toliau – VSD), bet ir privalomojo socialinio draudimo (toliau – PSD) įmokas. Platinant vertybinių popierių žetonus pridėtinės vertė mokesčio prievolė neatsiranda.

Mokestinės prievolės prekių ar paslaugų žetonų platintojams ir investuotojams (žr. 4 pav.).



4 pav. Prekių ar paslaugų žetonų emitento ir investuotojo gautų pajamų apmokestinimas (sudaryta autorės)

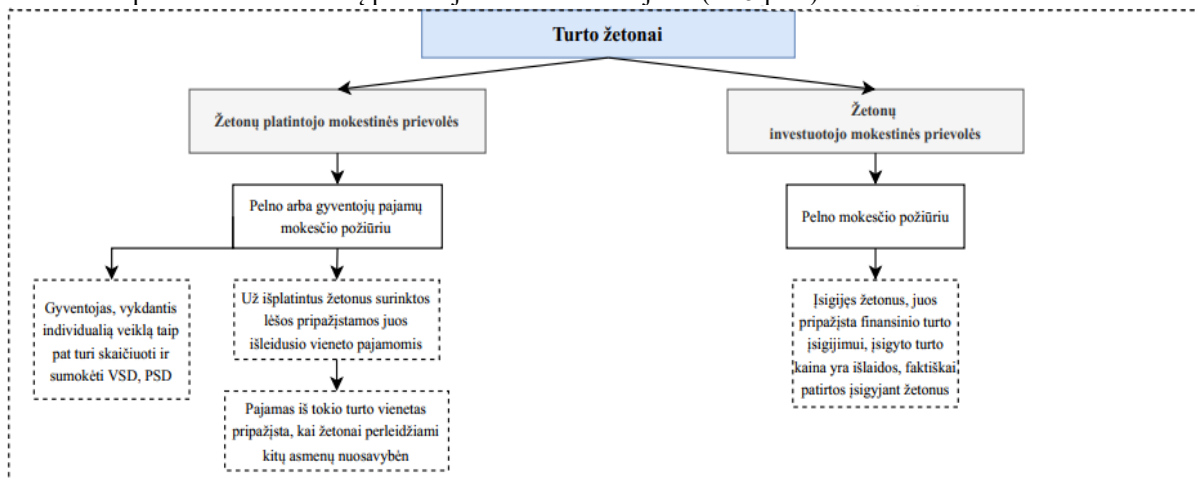
Prekių ar paslaugų žetonų platinimas yra laikomas pinigų perdavimu, tačiau nėra laikoma, jog platinimo metu yra uždirbamos pajamos. Vienetas, išplatinęs žetonus pirmiausia pripažįsta, jog buvo gauti avansai, o pajamų pripažinimas įvyksta tada, kai už tikrąją rinkos kainą parduoda prekes ar suteikia paslaugas arba kai baigiasi nustatytas žetono galiojimo laikas. Gautas pajamos apmokestinamos pelno mokesčiu.

Prekių ar paslaugų žetonus įsigijęs investuotojas, pelno mokesčio požiūriu įsigytus žetonus pripažįsta išankstiniais mokėjimams iki tol, kol faktiškai įsigyja prekes ar paslaugas. Įsigytų prekių ar paslaugų kaina yra išlaidos, faktiškai patirtos įsigyjant žetonus.

Gyventojas, kuris vykdo individualią veiklą, su žetonu įsigijimu patirtas išlaidas galės priskirti leidžiamiems atskaitymams tik tada, kai faktiškai už žetonus įsigys prekes ar paslaugas.

Pridėtinės vertės mokesčio požiūriu, žetonai, kuriais leidžiama įsigyti iš anksto neapibrėžtas prekes ar paslaugas nėra laikomi PVM objektu. Taip pat žetonų, už kuriuos įsigytų prekių ar paslaugų tiekimo vietą nėra žinoma, PVM neapmokestinami.

Mokestinės prievolės turto žetonų platintojams ir investuotojams (žr. 5 pav.).



5 pav. Turto žetonų emitento ir investuotojo gautų pajamų apmokestinimas (sudaryta autorės)

Turto žetonų platintojas už išplatintus žetonus surinktas lėšas pripažįsta išleidusio vieneto pajamomis. Pajamas iš tokio turto vienetas pripažįsta tada, kai žetonai perleidžiami kitų asmenų nuosavybėn ir gautos pajamos apmokestinamos pelno arba gyventojų pajamų mokesčiu.

Turto žetono investuotojas, įsigijęs turto žetonus, kurie nėra laikomi vertybiniais popieriais ar išankstiniais mokėjimais, pelno arba gyventojų pajamų mokesčio požiūriu, pripažįsta finansinio turto įsigijimui, įsigyto turto kaina yra išlaidos, faktiškai patirtos įsigyjant žetonus.

Kaip ir prekių ar paslaugų žetonai, taip ir turto žetonai pridėtinės vertės mokesčio požiūriu nėra laikomi apmokestinimo objektu.

Apibendrinant materialiosios kriptovaliutos – žetonų apmokestinimo Lietuvoje modeliavimo eigą galima teigti, jog mokestinės prievolės atsiranda platinant kriptovaliutų žetonus arba į juos investuojant. Kriptovaliutų žetonų apmokestinimo aspektai skiriasi priklausomai nuo to, koks yra žetono tipas, kadangi skirtingi žetonai, suteikia skirtingas teisių turėtojų.

## Išvados

1. Išanalizavus kriptovaliutų esmę galima teigti, jog kriptovaliuta yra decentralizuota skaitmeninė arba materialioji valiuta, kurios nekontroliuoja jokia institucija, ją išleidžia ir kontroliuoja jos kūrėjas.

Kriptovaliutos gali būti klasifikuojamos pagal jų įvairius požymius priklausomai nuo klasifikavimo tikslo. Pagal fizinę išraišką išskirtos materialiosios ir skaitmeninės kriptovaliutos. Materialiosioms kriptovaliutomis priskiriami žetonai. Skaitmeninėms kriptovaliutomis priskiriami: Bitcoin, Litecoin, Ethereum, Ripple ir t. t.

2. Apibendrinant kriptovaliutų apskaitą ir apmokestinimą galima teigti, jog kriptovaliutų apmokestinimo ir reglamentavimo srityje nėra vieningo susitarimo kokiais turto rūšiais reiktų priskirti kriptovaliutas. Skirtingose jurisdikcijose skirtingai apibrėžiamos kriptovaliutos bei kriptovaliutų apmokestinimui taikomi skirtingi mokesčiai.

3. Kriptovaliutų apmokestinimo Lietuvoje modeliavimas apima šias sudedamąsias dalis: pirminio žetonų platinimo metu (ICO), projekto dalyviams išmokamų žetonų apmokestinimas; žetonų platintojo ir investuotojo pajamų apmokestinimas pagal žetonų tipą.

## Literatūra

1. Abuselidze, G. ir Zoidze, G. (2021). The Gravity of Cryptocurrency and Prospects in a Post-Pandemic Economy. Prieiga per internetą: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/37/shsconf\\_sdppp2021\\_04001.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/37/shsconf_sdppp2021_04001.pdf)
2. Allen, D., Aselta, J., Engel, R. (2019). Cryptocurrencies for the Payment of Products or Services: Risks, Accounting Practices and Regulations. Prieiga per internetą: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/af/article/view/16088/10101>
3. Alonso, S. L. (2019). Activities and Operations with cryptocurrencies and their taxation implications: The Spanish Case. Laws, August 2019. doi:10.3390/laws8030016. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2075-471X/8/3/16>.

4. Bal, A. (2015). How to Tax Bitcoin?. In Handbook of digital currency (pp. 267-282). Academic Press. Prieiga per internetą: <http://index-of.co.uk/Big-Data-Technologies/HANDBOOK%20OF%20DIGITAL%20CURRENCY%20%20Bitcoin.%20Innovation.%20Financial%20Instruments.%20and%20Big%20Data%20%5B2015%5D.pdf>
5. Bauer, I., Schwabe, G., Zvolokina, L. (2018). To Token or not to Token: Tools for Understanding Blockchain Tokens. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/328162731\\_To\\_Token\\_or\\_not\\_to\\_Token\\_Tools\\_for\\_Understanding\\_Blockchain\\_Tokens](https://www.researchgate.net/publication/328162731_To_Token_or_not_to_Token_Tools_for_Understanding_Blockchain_Tokens)
6. Brill, A. ir Keene, L. (2014). Cryptocurrencies: The Next Generation of Terrorist Financing?. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2814914](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2814914)
7. Chen, Y. (2018). Blockchain tokens and the potential democratization of entrepreneurship and innovation. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300375>.
8. Claey's, G., Demertzis, M., Efstathiou, K. (2018). Cryptocurrencies and monetary policy. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/handle/10419/208013>.
9. Cong, L. W. ir Xiao, Y. (2020). Categories and Functions of Crypto-Tokens. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3814499](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3814499)
10. Deloitte. 2018. Classification of Cryptocurrency Holdings. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/audit/articles/fra-classification-of-cryptocurrency-holdings.html>
11. Di Angelo, M., Salcer, G. (2020). Tokens, Types, and Standards: Identification and Utilization in Ethereum. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/339843828\\_Tokens\\_Types\\_and\\_Standards\\_Identification\\_and\\_Utilization\\_in\\_Ethereum](https://www.researchgate.net/publication/339843828_Tokens_Types_and_Standards_Identification_and_Utilization_in_Ethereum)
12. Dryall, S. (2018). Cryptocurrencies and blockchain. The WealthTech Book: The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries, 158-161.
13. Emery, J. (2016). Decoding the regulatory enigma: How Australian regulators should respond to the tax challenges presented by bitcoin. Tax and Transfer Policy Institute Working Paper- 1/2016. Prieiga per internetą: [https://taxpolicy.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/taxstudies\\_crawford\\_anu\\_edu\\_au/2016-04/bitcoin\\_j\\_emery\\_feb\\_2016\\_final.pdf](https://taxpolicy.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/taxstudies_crawford_anu_edu_au/2016-04/bitcoin_j_emery_feb_2016_final.pdf)
14. Farrell, R. (2015). An analysis of the cryptocurrency industry.
15. Grant Thornton. IFRS Viewpoint. Accounting for cryptocurrencies – the basics. Grant Thornton International Ltd. (2018). Prieiga per internetą: <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/ifrs/ifrs-viewpoint-9---accounting-for-cryptocurrencies--the-basics.pdf>.
16. Härdle, W. K., Harvey, C. R., Reule, R. C. (2020). Understanding cryptocurrencies. Journal of Financial Econometrics, 18(2), 181-208.
17. Heid, A. (2020). Analysis of the Cryptocurrency Marketplace. Prieiga per internetą: <https://cryptochainuni.com/wp-content/uploads/HackMiami-Analysis-of-the-Cryptocurrency-Marketplace.pdf>
18. Hileman, G., & Rauchs, M. (2017). Global cryptocurrency benchmarking study. Cambridge Centre for Alternative Finance, 33, 33-113.
19. Hill, K. (2014). Bitcoins Legality Around The World. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2014/01/31/bitcoins-legality-around-the-world/>
20. Khandelwal, R. (2019). Taxation of Cryptocurrency Harney Hard Forks. Prieiga per internetą: <https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=sjsumstjournal>
21. Kuo Chuen, D.L. (2015). Digital Currency. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/286223926\\_Handbook\\_of\\_Digital\\_Currency\\_Bitcoin\\_Innovation\\_Financial\\_Instruments\\_and\\_Big\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/286223926_Handbook_of_Digital_Currency_Bitcoin_Innovation_Financial_Instruments_and_Big_Data)
22. Le Maire, M., Landau, J., Genais, a. (2019). Digital Currencies. Prieiga per internetą: <https://www.economie.gouv.fr/files/files/2019/ENG-synthese-ra-crypto-monnaies-180705.pdf>
23. Malik, S. ir Rana, A. (2020). A Brief Survey of Cryptocurrency Systems. Prieiga per internetą: [http://www.iitmjanakpuri.com/iitmjournal/data/2020\\_Vol11\\_No1\\_it15.pdf](http://www.iitmjanakpuri.com/iitmjournal/data/2020_Vol11_No1_it15.pdf)
24. Marian, Y. O. (2013). Are Cryptocurrencies 'Super' Tax Havens? University of California, Irvine School of Law. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2305863##](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2305863##)
25. Milutinovič, M. (2018). Creypocurrency. Ekonomika - Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, 1,105-122. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=708851>
26. OECD. 2018. How to deal with Bitcoin and other cryptocurrencies in the System of National Accounts?. Prieiga per internetą: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=COM/SDD/DAF\(2018\)1&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=COM/SDD/DAF(2018)1&docLanguage=En)
27. PricewaterhouseCoopers (PWC). (2021). PwC Annual Global Crypto Tax Report 2021. Prieiga per internetą: <https://www.pwc.com/gx/en/insights/pwc-annual-global-crypto-tax-report-2021.pdf>.
28. Spilnyk, I., & Yaroshchuk, O. (2020). Cryptocurrency institutionalization: regulation, legal status, accounting and taxation. The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances, 1(2), 81-92.
29. Solodan, K. (2019). Legal Regulation Of Cryptocurrency Taxation in European Countries. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/336074409\\_Legal\\_Regulation\\_Of\\_Cryptocurrency\\_Taxation\\_in\\_European\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/336074409_Legal_Regulation_Of_Cryptocurrency_Taxation_in_European_Countries)
30. Sornette, D., Wheatley, S., Wu, K. (2018). Classification of cryptocurrency coins and tokens by the dynamics of their market capitalizations. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/327439630\\_Classification\\_of\\_cryptocurrency\\_coins\\_and\\_tokens\\_by\\_the\\_dynamics\\_of\\_their\\_market\\_capitalizations](https://www.researchgate.net/publication/327439630_Classification_of_cryptocurrency_coins_and_tokens_by_the_dynamics_of_their_market_capitalizations).
31. Subačius, A. ir Subačienė, R. (2019) "Cryptocurrency: Advantages and Disadvantages", Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, 0(19), p. 1. doi: 10.15388/Batp.2019.1.
32. Tan, H, P., Zhang, C, T. (2021). Cryptocurrency framework. Prieiga per internetą: [https://ink.library.smu.edu.sg/soa\\_research/1929/](https://ink.library.smu.edu.sg/soa_research/1929/).

## **PECULIARITIES OF CRYPTOCURRENCY TAXATION**

Cryptocurrencies are a new phenomenon in the modern world that has garnered public attention. The anonymity of their data is the subject of much debate and concern, and the current requirements for charging cryptocurrencies are unclear. Despite the hypothesis that cryptocurrencies are to some extent a financial pyramid and will not have a long history, the developed world is already developing and implementing legal rules governing cryptographic currencies, creating a basis for attracting additional tax revenue to national budgets. Therefore, in this article the essence, features and classification of cryptocurrencies are analyzed. The taxation of cryptocurrencies, regulatory options and recommendations at the international and national levels are discussed. Modeling of taxation of income received from cryptocurrencies in Lithuania is presented.

Keywords: tokens, cryptocurrency, digital cryptocurrency, physical cryptocurrency, cryptocurrency taxation, cryptocurrency regulation.

# TURIZMO ĮTAKA BALTIJOS ŠALIŲ EKONOMIKAI

*Žygmantas Radžvilas (stud.), Danielė Ragaišytė (stud.), Gabija Vaitkutė (stud.),  
vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas*  
Kauno kolegija

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama turizmo įtaka Baltijos šalių ekonomikai. Turizmo sektorius šalims sukuria tam tikrą BVP dalį, o tai skatina ekonomikos augimą. Baltijos šalių ekonomikos lygis yra pakankamai stabilus, bet kiekvienoje iš jų - skirtingas. Straipsnyje keliamas problemiškas klausimas – kaip turizmas veikia šalies ekonomiką Baltijos šalyse? Kad atsakyti į šį klausimą, buvo atliktas empirinis tyrimas, tai yra anketinė apklausa, kurios pagalba buvo nustatytas gyventojų požiūris, kaip turizmas veikia Baltijos šalių ekonomiką. Išanalizavus kiekybinės anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad dauguma respondentų mano, jog turizmo sektorius prisideda prie Baltijos šalių ekonomikos augimo, taip sukurdamas naujas darbo vietas, pritraukdamas investicijas bei didindamas turizmo paslaugų kokybę.

Raktiniai žodžiai: turizmo įtaka, šalies ekonomika, Baltijos šalys.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Turizmas yra vienas iš svarbiausių kiekvienos valstybės sektorių, kuris prisideda ne tik prie šalies ekonominio, bet ir socialinio vystymosi. Jis taip pat yra laikomas ir kaip valstybės pagrindas, kuris sukuria savarankiškumo ir nepriklausomumo įvaizdį. Ne paslaptis, kad turizmas kiekvienoje šalyje yra pateikiamas ir išreiškiamas skirtingai. Tačiau, kiekviena šalis turi nusistačiusi tam tikras turizmo sektoriaus taisykles bei normas. Turizmo sektoriuose privalo egzistuoti politika, valdymas bei planavimas. Šie veiksniai užtikrina turizmo plėtrą bei augimą. Žinoma, vienoje šalyje turizmas yra plėtojamas labiau, kitose – didesnis dėmesys skiriamas kitiems sektoriams.

Šalių ekonomika nuolat gali augti arba mažėti, kaip ir turizmas šaliai gali daryti tiek teigiamas, tiek neigiamas įtakos. Visą tai priklauso nuo pačios valstybės ir jos vystymosi. Be abejo, tam tikri ekonominiai pakilimai ar nuosmukiai yra neatsiejamas reiškinys nuo kiekvienos valstybės gyvenimo. Kiekvienos šalies ekonomika yra skirtinga ir unikali, ir ją gali veikti įvairūs veiksniai, vienas iš jų – kaimyninės šalys. Žinoma, kad tarp Baltijos šalių ekonomika ir turizmas skiriasi. Todėl šiame straipsnyje siekiama palyginti ir išsiaiškinti koki poveikį turizmas turi Baltijos šalių ekonomikai. O norint visą tai padaryti, reikia išsikelti tam tikrus dalykus, kurie pateikti kiek žemiau:

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti turizmo įtaką teoriniu aspektu bei įvertinti jos poveikį šalies ekonomikai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriniu aspektu identifikuoti turizmo poveikį Baltijos šalių ekonomikai.
2. Išanalizuoti Lietuvos gyventojų apklausos rezultatus apie turizmo poveikį šalies ekonomikai.

**Tyrimo objektas:** turizmo įtakos vertinimas Baltijos šalių ekonomikai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė ir sintezė, apibendrinimo metodai, žvalgomasis kiekybinis tyrimas taikant anketinės apklausos metodą.

## Turizmo poveikis Baltijos šalių ekonomikai

Turizmu laikoma tikslinga žmonių veikla, kada žmogus laikinai pakeičia buvimą už nuolatinės gyvenamosios vietos ribas, jei tai nėra mokamas darbas lankomoje vietoje. Tai yra rekreacinių poreikių tenkinimo priemonė, kai žmogus nori pažinti aplinką ir gauti potyrius, todėl tai apibūdinama, kaip gamtinis, socialinis ir politinis reiškinys (Rimkutė, 2012). Turizmas yra viena pelningiausių verslo rūšių visame pasaulyje. Šalys skatina turizmo plėtojimą, įgyvendina šalies turizmo politiką, taip pat skiria lėšas šios veiklos finansavimui. Padidėjęs vartotojų sąmoningumas turi didelę reikšmę palankiam turizmo plėtojimui. (Bartkutė, 2013).

Turizmas, kada daugėja atvykstančių turistų skaičius, užima labai svarbią vietą šalies ekonomikoje. Atvykę svečiai iš kitų valstybių naudojami vietinių turizmo šakos subjektų pasiūla, moka už naudojimąsi komunaliniais patarnavimais, maitinimo paslaugas ir nakvynę, todėl šie veiksniai tiesiogiai veikia šalies ekonomiką. Žmonių, kurie keliauja į kitas šalis, išleisti pinigai teigiamai veikia tos šalies į kurią atvyksta ekonomiką, didina prekybos apimtį, finansines įplaukas, todėl tai padeda sukurti darbo vietas su turizmu susijusiuose sektoriuose (Kasparavičiūtė, 2014). Turizmu negalima laikyti apsilankymo kavinėje, laiko praleidimo sporto salėje ar pasivaikščiojimo miesto parke, kadangi tai nereikalauja tolumo išvykimo iš gyvenamosios vietos.

Mokslinėje literatūroje į turizmo klasifikavimą nėra vieno požiūrio. Daugiau dėmesio verta skirti keliems iš jų, kurie leidžia geriau suvokti turizmo esmę. Pasaulio turizmo organizacija ir Jungtinių Tautų Komisija patvirtino vieną iš tokių turizmo klasifikacijų, kada išskyrė tris svarbiausias turizmo formas:

- **vietinis** (angl. *Domestic tourism*) – apima šalies gyventojus, kurie keliauja gyvenamojoje šalyje,
- **atvykstamasis** (angl. *Incoming tourism*) – kai kitos šalies gyventojai keliauja priimančioje šalyje,
- **išvykstamasis** (angl. *Outgoing tourism*) – apima šalies gyventojai, kurie gali keliauti kitoje šalyje.

Vyrauja nuomonė mokslinėje literatūroje, kad tikslingiausia turizmą klasifikuoti atsižvelgiant į kelionių tikslus, turistų poreikius ir motyvus. Boniface ir Cooper padarė išvadą, kad turizmas yra skirstomas pagal tikslą:

- surasti dar neatrastas turizmo vietas;
- patirti nuotykius, kad turistai galėtų pailsėti nuo gyvenimo monotoniškos;
- pajusti pasitenkinimą (naujos vietos, pasikeitusių papročių, pažinties su kitos šalies gyventojais, buvimu gamtoje);

- išbandyti naujas pramogas (apsilankyti koncertuose, diskotekose ir kitų rūšių pramogų vietose);
- leisti laiką aktyviai (išbandant skrydžius oro balionu ir keliaujant žygiuose po kalnus);

Turizmo klasifikavimas yra ypač naudingas turizmo organizatoriams ir kelionių agentūrų darbuotojams. Todėl turistai turi žinoti, dėl kokių priežasčių nori keliauti.

Turizmas yra vienas iš greičiausiai augančių ir svarbiausių sektorių pasaulyje. Jis turi įtakos viso pasaulio ekonomikos augimui ir gali tam tikrose šalyse sudaryti didžiąją dalį viso šalies BVP. Taip pat aktyvi turizmo plėtra gali ženkliai prisidėti sprendžiant emigracijos ir nedarbo problemas, skatinant ekonomikos augimą (Grybauskaitė, 2013). Turizmas yra įvardijamas ir kaip vienas iš pagrindinių socialinio ir ekonominio vystymosi variklių, prisidedamas prie užimtumo, eksporto pajamų bei infrastruktūros plėtros.

#### **Turizmo teigiamas poveikis šalies ekonomikai:**

- Pajamų ir pragyvenimo lygio augimas;
- Įsidarbinimo galimybių didinimas;
- Susisiekimo gerinimas;
- Atvykstančių turistų išlaidos;

Tačiau, turizmo įtaka šalies ekonomikai gali būti ne vien tik teigiama. Pavyzdžiui, masinis turizmas gali turėti tam tikrų neigiamų padarinių, o didėjantis turistų skaičius gali paveikti vietinę aplinką vietoje (triukšmas, nuotekos ir atliekos) ir visame pasaulyje (transporto išmetamieji teršalai).

#### **Turizmo neigiamas poveikis šalies ekonomikai:**

- Pastatų bei žemės ploto kainų augimas;
- Tam tikrų prekių ir paslaugų kainų augimas;
- Maži atlyginimai;
- Nedarbo rizikos augimas esant sezoniniam turizmui;

Ne paslaptis, kad šiuo metu turizmo pramonė patiria didelių ekonominių nuostolių dėl pasaulį sukauciusios COVID–19 pandemijos. Dabartiniame pasaulyje turizmo pramonė susiduria su įvairiausiomis krizėmis, tokiomis kaip: augantys mokesčiai, kelionių ir oro linijų bendrovių bankrotai ir t.t., visą tai rodo visuotinį turizmo verslo susitraukimą net artimiausioje ateityje. Kaip teigia Europos Parlamentas (2021), turizmas šiandien yra vienas iš labiausiai pandemijos paveiktų sektorių. Europoje šiame sektoriuje dirba daugiau nei 27 mln. žmonių, o tai sudaro apie 10 proc. ES bendrojo vidaus produkto. Net šeši mln. su turizmu susijusių darbų šiuo metu yra rizikoje. Lankomiausios šalys, pandemijos metu, taip pat sulaukė kur kas mažiau tarptautinių turistų nei įprastai.

Kai kurios šalys po truputį ima atsigausti ir bando grįžti į ankstesnę režimą. Pavyzdžiui, Baltijos šalių ekonomika yra gana arti tokio lygio, kuris buvo dar prieš prasidedant pandemijai. Prie Baltijos regiono ekonomikos atsigavimo prisidėjo keletas veiksnių: stipri išorinė pramonės produkcijos paklausa, auganti pasaulinė prekyba, dalies COVID-19 apribojimų panaikinimas. Šių šalių BVP jau viršija prieš krizinį lygį. Lietuvos BVP per antrąjį 2021 m. ketvirtį padidėjo 8 proc. palyginti su praėjusių metų antruoju ketvirčiu. Tuo metu Latvijos BVP padidėjo net 10,3 proc., Estijoje pirmąjį šių metų ketvirtį metinis augimas viršijo 5 proc.. Žinoma, kai kurie paslaugų sektoriai vis dar patiria suvaržymų (Abolins, 2021).

Turizmo valdymas mokslinėje literatūroje yra įvardijamas kaip valstybinis turizmo reguliavimas, realizuojant turizmo politiką iki vietinio lygmens. Terminas valdymas, gali būti suprantamas ir kaip tam tikrų formalinių ir neformalių taisyklių visuma, kuri siejasi su įvairių institucijų dalyvavimu. Yra žinoma, kad turizmo valdymas apima politikos formavimą, įgyvendinimą bei stebėseną (Cooper, Hall, 2008).

Turizmo planavimas yra įvardijamas, kaip įvairių projektų plėtra, kuri orientuojasi į susidariusių problemų sprendimą. Turizmo politikos formuotojams plėtojant turizmą yra svarbu susikoncentruoti į jo pokyčių numatymą ir jų valdymą. Tačiau visą tai negarantuoja sėkmingo rezultato, svarbu yra tinkamas uždavinių įgyvendinimas ir užsibrėžtų tikslų pasiekimas. Turizmo sektoriuje veikiantis turizmo sistemos planavimas bei valdymas yra vykdomas keliais lygmenimis: nacionaliniu, regioniniu bei vietiniu. Šalių turizmo sektoriaus planavimas ir valdymas yra pagrįstas reglamentuojančiais įstatymais bei teisiniais dokumentais. Kalbant apie Baltijos šalis, Lietuva, lyginant su Latvija ir Estija, turi daugiausiai turistų planavimo dokumentų, o tai reiškia, kad Lietuvos valdžia turizmo planavimui skiria daug dėmesio. Tačiau, rodikliai, kurie apibūdina turizmo indėlį ekonomikai (pajamos iš turizmo, turizmo indėlis BVP), yra mažesni. Todėl vien planavimo turizmo sektoriui neužtenka.

Norint įveikti sunkumus, su kuriais susiduria Europos turizmo sektorius, reikalinga darni ES politika, kuri užtikrintų tam tikrą šio sektoriaus saugumą. Šios politikos pagrindinis dėmesys yra skiriamas aiškiems ir realiems tikslams, kurie būtų bendri sprendimų priėmėjams bei gyventojams (darbdaviams, darbuotojams). Turizmo politikoje turi būti numatyta, kaip geriausiai išnaudoti turimus išteklius ir kam juos panaudoti. Ši politika atlieka savo darbą, toliau pratęsdama jau atliktus veiksmus. Joje turėtų egzistuoti aiškiai siūloma papildoma vertė nacionalinei ir regioninei politikai bei jos priemonėms. Turizmo sektoriuje yra išskiriamos pagrindinės politikos sritys (Europos bendrijų komisija, 2005):

- **Politikos koordinavimas** – laiku informuojami turizmo sektoriaus nariai apie su turizmu susijusias iniciatyvas, kurios yra įtrauktos į jų darbų programą.

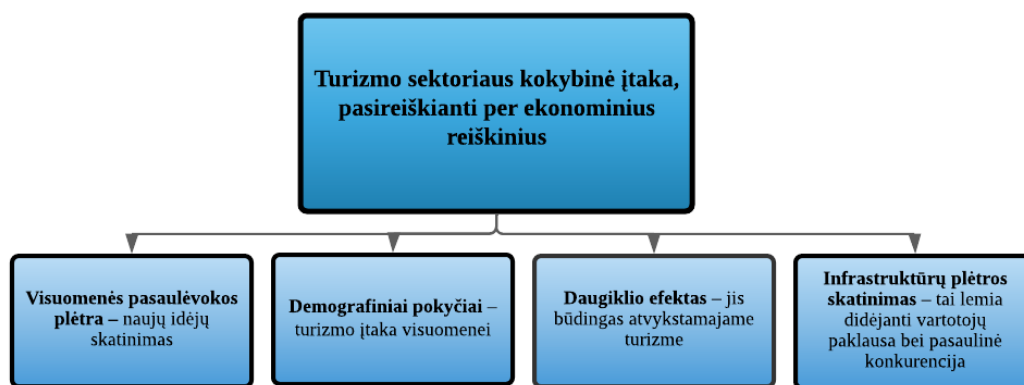
- **Geresnis reguliavimas** – politikos srityse reguliavimas gali būti ypač svarbus turizmo pramonės ir turistinių vietovių konkurencingumui.

- **Finansinių priemonių panaudojimas** – turizmo plėtra yra svarbi Europos socialinio fondo (ESF) investicijos sritis. ESF finansuoja įvairius švietimo projektus, siekdama pagerinti turizmo sektoriaus kokybę bei produktyvumą.

Turizmo sektoriuje privalo egzistuoti tam tikras planavimas, valdymas bei politika. Be šių dalykų turizmo sektoriaus augimas ne tik, kad sustotų, bet tikėtina, kad ir stipriai sumažėtų. Kiekviena šalis, kaip ir Lietuva, Latvija ir Estija, turi būti atsakinga už savo šalies turizmo plėtrą.

Turizmo sektoriaus augimas – veiksnys įtakojantis kiekvienos šalies ekonomikos augimą bei jos gerinimą. Pasaulio turizmo ir kelionių tarybos duomenimis (2021), iki COVID-19 pandemijos kelionės ir turizmas sudarė 1 iš 4 visų pasaulyje sukurtų naujų darbo vietų, 10,6 proc. visų darbo vietų (334 mln.) ir 10,4 proc. pasaulio BVP (9,2 trilijono JAV dolerių). O tuo tarpu tarptautinių lankytojų išlaidos 2019 m. siekė 1,7 trilijonus JAV dolerių (6,8 proc. viso eksporto, 27,4 proc. pasaulinio paslaugų eksporto). Tačiau, prasidėjus pasaulinei pandemijai turizmo sektorius sustojo augti ir patyrė beveik 4,5 trilijonų JAV dolerių nuostolį, kuris 2020 m. pasiekė 4,7 trilijonus JAV dolerių. Indėlis į BVP sumažėjo stulbinančiai, net 49,1 proc. lyginant su 2019 m. Darbo vietų šiame sektoriuje taip pat sumažėjo, 2020 m. buvo prarasta 62 mln. darbo vietų. Tikėtina, kad ši grėsmė dar išliks, nes daugelis darbo vietų šiuo metu yra remiamos pagal vyriausybės išlaikymo programas (Pasaulio turizmo ir kelionių taryba, 2021).

Turizmo sektorius šalies ekonomiką veikia tiesiogiai – būdamas vienas iš ekonomikos sektorių. Literatūroje yra pabrėžiama, kad sektorius turi tam tikrą daromą kokybinę įtaką, kuri pasireiškia per ekonominius reiškinius (žr. 1 pav.).



1 pav. Turizmo sektoriaus kokybinė įtaka, pasireiškianti per ekonominius reiškinius

Ekonomiškai silpnesnėse šalyse atvykstamasis turizmas pralenkia išvykstamąjį, tai pastebima tarptautinio turizmo sistemoje. Nemažą dalį nacionalinių pajamų sudaro pajamos gaunamos iš turizmo, tai reiškia, kad šalims svarbu kurti ir palaikyti patrauklų vaizdą turizmo rinkoje (Labanauškaitė, 2011).

Šalys siekdamas darnios turizmo sektoriaus plėtros, į savo politikos programas privalo įtraukti stabilų ekonominio augimo planą, kuris padėtų išvengti didelių kainų pokyčių šalyje. Taip pat yra svarbu užtikrinti stabilias ir viešas investicijas į savo šalies infrastruktūrą, kuri teigiamai koreliuotų su atvykstamuoju turizmu ir prisidėtų prie šalies kūrimo. Teigiamo šalies įvaizdžio formavimo užsienyje turi imtis turizmo departamentas, kada šalis bus pristatoma kaip unikali, turizmui patraukli, kokybiškas turistines paslaugas ir produktus teikianti, inovatyvi šalis (Romikaitytė, Kisieliauskas, 2012).

### Empirinio tyrimo metodika bei gautų rezultatų analizė

Turizmo įtaką Baltijos šalių ekonomikai galima nustatyti pagal šių šalių ekonominius rodiklius tokius kaip: BVP, prekių eksportas bei importas, infliacija ir t.t.. Tačiau šie rodikliai neparodo susidariusios realios padėties Baltijos šalyse, todėl yra būtina atlikti empirinį tyrimą, kurio pagalba būtų galima išsiaiškinti bei nustatyti žmonių nuomonę apie turizmo poveikį Baltijos šalių ekonomikai. Tokiam tyrimui atlikti yra patogiausia naudoti anketinę ar interviu apklausas. Šiame darbe buvo pasitelkta ir naudojama anketinė apklausa. Respondentams buvo pateikiamas susistemintas klausimynas, kuris leido lengvai ir greitai surinkti tyrimo duomenis, kurie reikalingi empiriniam tyrimui atlikti. Žinoma, kad tyrimuose yra naudojami du pagrindiniai klausimų tipai: atvirieji ir uždarieji klausimai. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojama iš viso 15 klausimų ir jie visi buvo uždari.

Šio tyrimo N – generalinė aibė yra Lietuvos gyventojai nuo 15 iki 85 metų ir vyresni, o tai sudaro 2 373 312 žmonių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2021). Delta – tai leistina paklaida, kuri taikomuosiuose tyrimuose yra leistina 0,05 (didžiausia), jei paklaida didesnė, empirinis tyrimas yra laikomas ne reprezentatyvus, tai yra nepatikimas.



$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{2373312}} \approx 400$$

Apskaičiuota tyrimo atrinkta generalinė aibė gaunasi apie 400. Taigi, kad tyrimas būtų reprezentatyvus ir patikimas reikia apklausti bent 400 žmonių. Šiame tyrime dalyvavo 226 respondentai. Dauguma atsakovų noriai sutiko atsakyti į klausimus, kurie buvo pateikti apklausoje. Tačiau tyrime pavyko apklausti 226 respondentų, tad jį galime laikyti žvalgomoju.

Žvalgomasis tyrimas nuo reprezentatyvaus skiriasi tuo, kad jis yra mažiau argumentuotas, jame pagrindinis dėmesys skiriamas idėjų generavimui ir informacijos, kuri reikalinga problemos formulavimui, paieškai. Jei žvalgomojo tyrimo metu yra pastebima, kad reikia nuodugnesnių tyrimų, patariama atlikti išsamų tyrimą, kuris yra skirstomas į aprašomuosius ir priežastinius tyrimus.

**Empirinio tyrimo tema.** Turizmo įtaka Baltijos šalių ekonomikai.

**Empirinio tyrimo probleminis klausimas.** Kaip turizmas lemia Baltijos šalių ekonomiką?

**Empirinio tyrimo objektas.** Turizmo įtaka Baltijos šalių ekonomikai.

**Empirinio tyrimo tikslas.** Ištirti Lietuvos gyventojų požiūrį į turizmo įtaką Baltijos šalių ekonomikai.

**Empirinio tyrimo uždaviniai.**

1. Atskleisti Lietuvos gyventojų nuomonę apie turizmo poveikį Baltijos šalių ekonomikai.

2. Išanalizuoti turizmo poveikį Baltijos šalių ekonomikai

**Tyrimo metodai.** Kiekybinė anketinė apklausa, duomenų analizė.

Pirmi keturi klausimai pateikiami demografiniai, iš kurių buvo sužinoma respondentų lytis, amžius, išsilavinimas bei jų socialinis statusas. Iš rezultatų matoma, jog didžiąją dalį atsakovų sudarė moterys, tai yra 74,8 proc., o vyrų skaičius nesiekė nei trečdaliao – 24,3 proc.. Taip pat iš atsakymų matoma, kad dauguma respondentų apima amžių nuo 19 m. iki 25 m., kas sudarė 73 proc., o tai įrodo, kad šiuo atveju jaunimas buvo labiau aktyvesnis. Didėjant amžiaus grupei, mažėjo ją užimančių atsakovų skaičius, pavyzdžiui respondentai, kurių amžius yra nuo 36 m. iki 45 m. sudarė 8,4 proc. Aptariant respondentų išsilavinimą, sužinoma, jog 67,3 proc. atsakovų sudarė vidurinį išsilavinimą turintys atsakiusieji, o tai rodo, kad didžioji dali respondentų dar mokosi arba nėra įgiję aukštojo išsilavinimo. 24,3 proc. atsakiusių gyventojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Ir tik nedidelė dalis respondentų turi profesinį ir pagrindinį išsilavinimą, atitinkamai 7,1 proc. ir 1,3 proc.. Remiantis tiriamųjų pateiktas atsakymais matoma, kad 61,5 proc. respondentų buvo studentai, 24,8 proc. atsakiusių žmonių sudarė dirbantys asmenys.

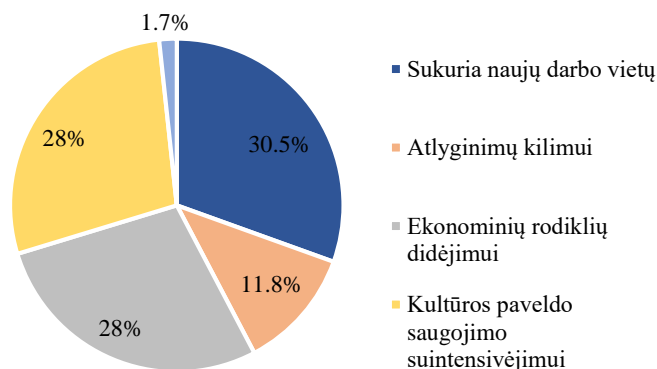
Sužinoma ar respondentai dažnai keliauja Lietuvoje ar kitose Baltijos šalyse. Didžioji dalis atsakovų teigė, kad kartais mėgsta keliauti Lietuvoje ar kitose Baltijos šalyse, o tai sudarė 46,5 proc. respondentų. 28,8 proc. žmonių, kurie dalyvavo apklausoje į keliones šiose šalyse išsiruošia retai, tačiau net 17,3 proc. atsakovų mėgsta keliauti dažnai. Nedidelę dalį užėmė tie respondentai, kurie keliauti nemėgsta ar į kelionę dar niekuomet nėra išvykę.

Klausiant respondentų: ar teko lankytis Latvijoje ir/ar Estijoje. Maždaug net pusei atsakovų yra tekę lankytis Latvijoje, tai sudarė 45,6 proc., o 32,7 proc. teigė, kad lankėsi tiek Latvijoje, tiek Estijoje. Nemaža dalis gyventojų, kurie dalyvavo apklausoje dar nebuvo nuvykę į šias šalis. Vos 3,1 proc. respondentų yra apsilankę tik Estijoje.

Turistams, kuriems yra tekę apsilankyti vienoje iš šių šalių, taip pat buvo pateiktas klausimas: kokiais tikslais vyko į kitą šalį. Iš septintojo klausimo rezultatų matoma, kad didžioji dauguma keliauja kultūriniais, pažintiniais tikslais, poilsiauja, tiek susipažįsta su šalimi bei atlieka dalykinius ar verslo reikalus. Taip pat 14,2 proc. atsakiusių žmonių keliauti mėgsta dėl pramogų ar smagaus laisvalaikio praleidimo.

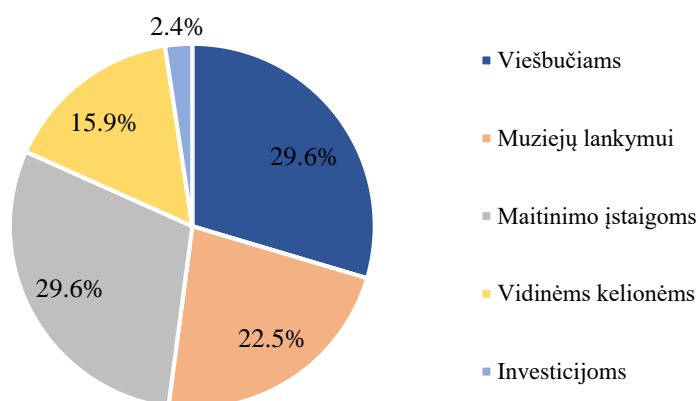
Respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomonę ar turizmas prisideda prie ekonomikos gerėjimo Baltijos šalyse. Iš atsakymų kiekio matoma, jog 56,6 proc. respondentų mano, kad turizmas labai prisideda prie ekonomikos gerėjimo Baltijos šalyse. Net 11,1 proc. dalyvavusiųjų apklausoje išreiškė nuomonę, pasirinkdami vieną iš variantų – pakankamai mažai prisideda. Buvo ir tokių, kurie šiuo klausimu suabejojo arba nenorėjo išreikšti savo nuomonės, tai sudarė 5,3 proc. atsakovų. Vos 1,3 proc. respondentų teigė, kad turizmas neprisideda prie Baltijos šalių ekonomikos kilimo.

Klausimas, kurį pateikėme atsakovams buvo: Jūsų nuomone, kokios įtakos turi turizmo sektorius vystymasis? Dauguma respondentų, tai yra 30,5 proc. į šį klausimą atsakė, kad turizmo sektoriaus vystymasis sukuria naujų darbo vietų, o net 28 proc. atsakiusių mano, kad tai turi įtakos kultūros paveldo saugojimo suintensyvėjimui. Taip pat kiti 28 proc. respondentų išsakė nuomonę, pasirinkdami atsakymo variantą: ekonominių rodiklių didėjimui. 11,8 proc. gyventojų dalyvavusių apklausoje mano, kad turizmo sektoriaus vystymasis turi teigiamos įtakos atlyginimų kilimui. Ir vos 1,7 proc. atsakiusių teigė, kad turizmo vystymais neturi teigiamos įtakos (žr. 2 pav.)



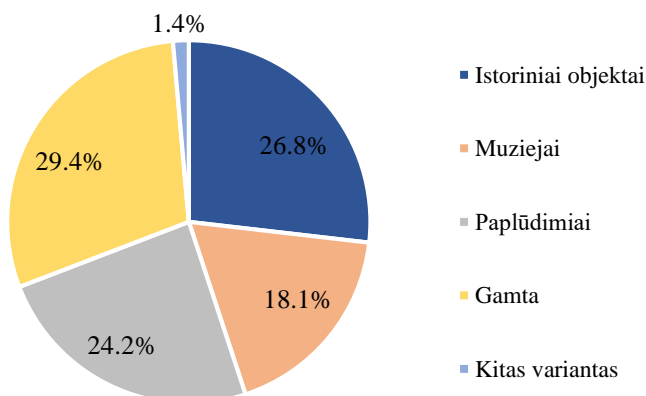
**2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokios įtakos turi turizmo sektoriaus vystymasis**

Buvo klausimas: kokiuose sektoriuose turistai palieka pinigus Baltijos šalyse? Šiam klausimui atsakyti buvo leista pasirinkti keletą galimų atsakymų. Viešbučiai ir maitinimo įstaigos, apklaustųjų manymu yra tos vietos, kur turistai daugiausiai palieka pinigus. Kiek mažiau respondentų teigė, kad muziejų lankymui taip pat turistai išleidžia pinigų. 15,9 proc. ir likusieji 2,4 proc. atsakovai pasirinko atsakymus vidinėms kelionėms ir investicijoms (žr. 3 pav.)



**3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiuose sektoriuose turistai palieka pinigus Baltijos šalyse**

Gyventojų buvo klausama: Jūsų nuomone, kokios vietos pritraukia daugiausiai turistų? Daugiau nei pusė respondentų mano, kad šalies gamta ir istoriniai objektai vilioja daugumą turistų. Taip pat 18,1 proc. atsakovų pasirinko atsakymo variantą – muziejai, kaip vieną iš patraukliausių turistų vietų. Tai parodo, kad gyventojai labiau linkę susipažinti su nauja šalimi, lankydami jos eksponatus ar gamtos kampelius. Tačiau yra ir tokių, kurie mano, kad paplūdimiai taip pat pritraukia daug turistų, tai sudarė 24,2 proc. respondentų. 1,4 proc. atsakovų pasirinko atsakymo variantą – kita (žr. 4 pav.)



**4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokios vietos pritraukia daugiausiai turistų**

Buvo klausiami: kaip vertinate Baltijos šalių susikurtą turizmo įvaizdį? Šiame klausime respondentai daugiausiai procentų skyrė Lietuvos turizmo įvaizdžiui, net 68 proc. iš 100 proc. Antra vieta atiteko Latvijos valstybei - 67 proc., o Estijos turizmą respondentai įvertino 63 proc. Matydami ir remdamiesi rezultatais galime teigti, kad šiose Baltijos šalyse susikurtas turizmo įvaizdis yra vertinamas teigiamai ir laikomas visai patraukliu.

Respondentų buvo klausiami: ką Lietuva turėtų daryti, kad turizmas atneštų daugiau pinigų į šalies bendrą indėlį ir ekonomiką? Didžioji dalis, tai yra 33,9 proc. žmonių, kurie dalyvavo anketinėje apklausoje mano, kad įdomesnis produkcijos pateikimas pakeltų Lietuvos ekonomiką bei jos bendrąjį indėlį. Net 29,4 proc. respondentų atsakė, jog didesnis finansavimas kultūriniais renginiams atneštų šaliai daugiau pinigų, o 27,2 proc. pasirinko atsakymo variantą – investicija į bendrąją infrastruktūrą. 8,6 proc. apklaustųjų mano, kad Lietuvoje turėtų atsirasti kuo daugiau naujų prekyviečių bei turgielių, kuriuose turistai galėtų įsigyti šios valstybės atributikų ar jos kurtų daiktų, Lietuviško ir kokybiško maisto.

Analizuojant klausimą, kuriame buvo klausiami, kuri iš išvardintų turizmo rūšių turi didžiausią potencialą toliau plėstis Lietuvoje, galima teigti, kad didžioji dalis 41,6 proc. ir 23,6 proc. respondentų atitinkamai pasirinkę kultūrinis turizmas ir verslo turizmas, mano, kad šios turizmo rūšys turi didelį potencialą ir toliau klestėti Lietuvoje. 19,6 proc. apklausoje dalyvavusių gyventojų, mano, kad sveikatos turizmas taip pat Lietuvoje plėsis dar labiau. O likusioji respondentų dalis, tai yra 15,1 proc. pasirinko atsakymą – ekologinis turizmas.

Respondentų buvo klausiami: kokie pokyčiai Jūsų manymų, yra svarbiausi Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai ir konkurencingumui? Šiam klausimui atsakyti atsakovai prie kiekvieno atsakymo varianto turėjo pasirinkti „visiškai sutinku“, „sutinku“ ar šiems žodžiams priešingas reikšmes, taip pat buvo galima rinktis atsakymo variantą „nei sutinku, nei nesutinku“. Į atsakymo variantą – paslaugų kokybė, didžioji dalis respondentų, tai yra 52,7 proc., atsakė, kad „visiškai sutinku. Labai mažas dalis užėmė „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“, kas atitinkamai sudarė 0,4 proc. ir 0,9 proc. respondentų. Apžvelgiant antrąjį atsakymo variantą – turizmo objektų ir paslaugų prieinamumas visiems, teigiama, kad net 45,1 proc. ir 43,8 proc. respondentų pasirinko „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Tai parodo, kad dauguma dalyvavusiųjų mano, kad šis pokytis yra svarbus Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai bei jo konkurencingumui. Dar vienas pokytis, kuris buvo pateiktas trečiajame atsakymo variante - infrastruktūros tobulinimas. Net 46,9 proc. gyventojų, kurie dalyvavo apklausoje pasirinko „sutinku“ ir 36,3 proc. paspaudė „visiškai sutinku“, o tai parodo, kad šis procentas dalyvavusiųjų mano, kad infrastruktūros plėtimas bei jos tobulinimas svarbus Lietuvos turizmo sektoriaus augimui. Ketvirtajame atsakymo variante buvo pateikiamas pokytis – reklaminio įvaizdžio gerinimas. 42,9 proc. ir 42,5 proc. dalyvavusiųjų mano, kad šis pokytis svarbus arba labai svarbus Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai, atitinkamai pasirinkdami „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Į penktąjį atsakymo variantą – naujų turizmo produktų kūrimas, 13,3 proc. dalyvavusiųjų nežinojo ar neturėjo nuomonės ar naujų turizmo produktų kūrimas yra naudingas Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumui bei augimui.

Išanalizavus kiekybinės anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad daugumos gyventojų požiūris į turizmo įtaką Baltijos šalių ekonomikai yra teigiamas, tai yra respondentai pritaria, kad turizmas didina ir skatina šalių ekonomiką. Taip pat didžioji dalis gyventojų, dalyvavusių anketinėje apklausoje, pasisakė, kad keliauti mėgsta, tai yra į keliones išsiruošia dažnai arba kartais. Atlikus empirinį tyrimą, pastebėta, kad didžiąją dalį apklaustųjų kitos šalys vilioja vien dėl savo gamtos grožio bei istorinių objektų.

### Išvados

1. Turizmas yra neatsiejamas dalykas, kalbant apie šalių ekonomiką. Sukurtas turizmo sektorius šaliai suteikia BVP dalį, o tai skatina ekonomikos augimą. Bet toli gražu, tai atsispindi ne visose valstybėse. Baltijos šalių ekonomikos lygis yra stabilus, bet kiekvienoje iš jų skirtingas. Taip pat šiose valstybėse skiriasi ir turizmo sektoriaus plėtojimas bei vystymasis: infrastruktūra, gamtiniai ir lankytini objektai, poilsio ir pramogų zonos. Turizmo indelis į ekonomiką Lietuvoje yra kiek mažesnis, lyginant su Latvijos ar Estijos valstybėmis. Tačiau, pačio sektoriaus planavimas Lietuvoje yra aiškesnis bei didesnis. Norint toliau plėtoti turizmą šalyje, svarbu turėti pagrindinius rėmus, kitaip tariant, jame turi veikti: valdymas, politika bei planavimas.

2. Gyventojų nuomonė apie turizmo įtaką Baltijos šalių ekonomikai yra skirtinga, o visą tai išsiaiškinti padėjo atlikta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 226 respondentai. Dauguma atsakiusiųjų mano, kad turizmas skatina šalies ekonomikos augimą. Empirinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad daugumos respondentų požiūris į tai, ar turizmas prisideda prie Baltijos šalių ekonomikos augimo, yra teigiamas. Visą tai parodo, kad žmonės, kurie dalyvavo anketinėje apklausoje, supranta kokią svarbą atlieka turizmo sektorius šalyje. Daugelis atsakovų sutiko su teiginiu, kad turizmo sektorius šalyje sukuria naujų darbo vietų, o šis veiksnys šaliai gali būti laikomas teigiamu ir palankiu.

### Literatūra

1. Abolins, M. (2021). Baltijos šalių ekonomika pasiekė prieš COVID-19 pandemiją buvusį lygį. <https://www.cblgroup.com/lt/media/expert/2021/baltijos-saliu-ekonomika-pasieke-pries-covid-19-pandemija-buvusi-lygi/>
2. Bartkutė, Ž. (2013). *Darnus turizmas Lietuvoje: situacijos ir nuostatų tyrimas*. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1996184/datastreams/MAIN/content>
3. Cooper, C, Hall, C. M. (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxf.
4. Gabrevičienė, A. (2012). *Bendroji statistika*. Marijampolė: Marijampolės kolegija. [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Bendroji\\_statistika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Bendroji_statistika.pdf)
5. Grėgžna, V. (2022). Biostatistinės analizės pagrindai. *Mokomoji medžiaga paskaitoms*. <https://mokymai.github.io/biostatistika/>

6. Grybauskaitė, D. (2013). Turizmas stiprina šalies ekonomiką. <https://www.lrp.lt/turizmas-stiprina-salies-ekonomika/17646>
7. Kasparavičiūtė, K. (2014). *Tarptautinis turizmas ir jo ekonominė reikšmė*. Lietuvos edukologijos universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2165662/datastreams/MAIN/content>
8. Labanauskaitė, D. Atvykstamojo turizmo įtakos regionų ekonominiam augimui vertinimas. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176879651/J.04~2011~1367176879651.pdf>
9. Povilauskas, T. (2020). Latviai, estai ar vietiniai gelbės mūsų šalies turizmo sektorių vasarą? <https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/692/1180973/tadas-povilauskas-latviai-estai-ar-vietiniai-gelbes-musu-salies-turizmo-sektoriu-vasara>
10. Pranulis, V. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
11. Stundžienė, A. (2016). Ekonominės statistikos laboratoriniai darbai. Kaunas.

## THE IMPACT OF TOURISM ON THE BALTIC ECONOMIES

The article analyses the impact of tourism on the Baltic economies. The tourism sector generates a share of GDP for the countries, which stimulates economic growth. The level of the Baltic economies is relatively stable, but varies from country to country. The paper raises the problematic question – how does tourism affect the economy of the Baltic States? In order to answer this question, an empirical study was carried out, i.e. a questionnaire survey, to determine the attitudes of the population towards the impact of tourism on the Baltic economies. The results of the quantitative questionnaire survey show that the majority of respondents believe that the tourism sector contributes to the growth of the Baltic economy, this creating new jobs, attracting investment and increasing the quality of tourism services.

Keywords: tourism impact, national economy, Baltic countries.

## UAB „MAXIMA LT“ MAKROAPLINKA IR JOS VEIKSNIAI

*Emilė Vedlūgaitė (stud.), Fausta Pocevičiūtė (stud.), vadovė Lina Paliulienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Kiekviena įmonė vykdydama veiklą susiduria su nuolat kintančia aplinka, kurios elementus ne visada įmanoma kontroliuoti. Kartais šie elementai lemia įmonės sėkmę ir veiklos rezultatų gerėjimą, kartais jie sukelia įvairių sunkumų, mažina pelną. Todėl svarbu žinoti, kokie makroaplinkos veiksniai lemia jos veiklą, juos analizuoti ir įvertinti. Straipsnyje atskleista makroaplinkos samprata ir ją sudarantys elementai. Taip pat išanalizuotas makroaplinkos poveikis UAB „Maxima LT“ veiklos rezultatams. Gauti rezultatai parodo, kad UAB „Maxima LT“ pagrindiniai veiklos rezultatus lemiantys makroaplinkos elementai yra politiniai-teisiniai veiksniai: įstatymų priėmimas, pakeitimas bei veiklos reglamentavimas, taip pat didelę įtaką daro ekonominė aplinka – BVP, vartotojų pajamų pokyčiai, socialinė aplinka – demografiniai pokyčiai bei technologijų pažanga, kuri padeda gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Raktiniai žodžiai: makroaplinka, ekonominė, socialinė-kultūrinė, politinė-teisinė, mokslinė-technologinė, gamtinė aplinkos.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Sklandi įmonės veikla priklauso nuo daugelio veiksnių. Juos galima suskirstyti į vidinius – įmonės politika, vadovų ir darbuotojų kompetencijos, tiekėjai, konkurentai ir t.t. bei išorinius – tokius, kaip infliacija, nedarbas, ekonominės būklės pakitimai. Pastarųjų įmonė kontroliuoti negali. Tad svarbu juos tinkamai išanalizuoti, nuolat stebėti jų pokyčius bei įtaką įmonės veiklos rezultatams. Tai galima atlikti taikant įvairius makroaplinkos vertinimo metodus, pavyzdžiui PEST ir SSGG analizes. Šių analizių metu įmonė gali išsiaiškinti jos veiklos rezultatams įtakos turinčius politinius-teisinius, ekonominius, socialinius-kultūrinius, technologinius veiksnius, gali nuspręsti kaip panaudoti įmonės stiprybes ir kaip pašalinti silpnybes, trukdančias sėkmingam įmonės darbui.

**Tyrimo problema:** kokie makroaplinkos veiksniai daro didžiausią įtaką UAB „Maxima LT“ veiklai?

**Tikslas** – išanalizuoti UAB „Maxima LT“ makroaplinką ir jos veiksnius.

**Uždaviniai:**

1. Apibūdinti makroaplinkos elementus ir jiems priskiriamus veiksnius.
2. Išnagrinėti UAB „Maxima LT“ makroaplinkos veiksnių įtaką veiklos rezultatams.

**Tyrimo objektas** – UAB „Maxima LT“ makroaplinka.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizė, finansinių duomenų analizė, palyginimas, apibendrinimas.

### Makroaplinkos elementai ir veiksniai

Kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą susiduria su nekontroliuojamais veiksniais, vadinamais makroaplinka. Makroaplinka – tai tam tikroje aplinkoje įmonės sprendimus veikiančios išorinės jėgos, tačiau kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos (Pranulis ir kt., 2000). Makroaplinką sudaro penki pagrindiniai elementai:

- ekonominė aplinka,
- socialinė-kultūrinė aplinka,
- politinė-teisinė aplinka,
- mokslinė-technologinė aplinka,
- gamtinė aplinka.

**Ekonominė aplinka** – makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tik tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, kurie daro įtaką rinkodaros sprendimams ir veiksams (Stankaitis, 2018). Ekonominės aplinkos svarbiausi veiksniai: šalies BVP, bendrosios gyventojų pajamos, mokesčiai, tarifai, prekių kainų lygis ir pan. Šių rodiklių pokyčius lemia infliacija, nedarbas, netolygus ekonomikos plėtojimas. Dėl sėkmingo ekonomikos vystymosi didėja gyventojų pajamos, todėl įmonės gali padidinti prekių ir paslaugų kainas ir taip uždirbti daugiau pelno. Priešingu atveju, ekonomikai nusmukus, gyventojų pajamos mažėja, todėl prekių ir paslaugų paklausa taip pat sumažėja ir dėl šios priežasties pelno uždirbama mažiau.

**Socialinė-kultūrinė aplinka** atspindi visuomenės poveikis įmonei ir jos sprendimams. Demografiniai rodikliai yra svarbiausias veiksnys apibūdinantis socialinę-kultūrinę aplinką. Gyventojų migracija, demografinis sprogimas, gimstamumo mažėjimas ir gyventojų senėjimas, kintantis gyventojų požiūris, papročiai, religiniai aspektai ir kt. daro didelį poveikį įmonės veiklai. Kaip teigia Dvorsky ir kt. (2017), socialinius veiksnius galima laikyti gana ribiniais, jie verslo aplinką veikia tik netiesiogiai – tai aplinkoje esančių žmonių vertybės, nuomonės, gyvenimo būdas ir gyventojų raida, kultūrinės, ekologinės, demografinės, religinės, etninės sąlygos. O šių veiksnių tobulėjimas ar pablogėjimas turi tiesioginę įtakos verslo aplinkos kokybei. Taigi, kadangi socialinė aplinka yra nepastovi ir nuolat kintanti, įmonė, norinti sėkmingai vykdyti savo veiklą, privalo nuolat stebėti socialinių-kultūrinių veiksnių kitimą.

**Politinė-teisinė aplinka** – tai rinkodaros makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie lemia rinkodaros sprendimus ir priemones (Stankaitis, 2018). Verslo subjektams didelę reikšmę turi šalies, kurioje veikia įmonė, politinis stabilumas ir politinė orientacija. Politiniai veiksniai apibrėžia teises

sąlygas ir reguliuoja verslo aplinką. Politinė-teisinė aplinka sukuria įstatyminių ir paramos pagrindą verslumo veiklai, reguliuoja tarptautinius verslo santykius, mokesčių ir rinkliavų politiką, antimonopolinę politiką, teisinės aplinkos stabilumą, teismų sistemos veiksmingumą, įstatymų, teisės aktų įgyvendinamumą bei įmonių administracinę naštą (Dvorsky ir kt., 2017). Įstatymai, nutarimai, kuriais įmonės privalo vadovautis, gali sudaryti palankesnes veiklos sąlygas, tačiau taip pat ir riboti arba net drausti tam tikrą veiklą. Todėl įmonės privalo gerai žinoti ir laikytis nustatytų teisės normų, įtvirtintų organizacijos veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

**Mokslinė-technologinė** aplinką apima mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikis rinkodaros sprendimams ir veiksmams (Stankaitis, 2018). Anot Stankaičio (2018), mokslo ir technikos pažanga turėjo didelį poveikį prekių įpakavimui, išankstiniam jų fasavimui, ženklavimui, tai leido prailginti daugelio maisto produktų realizavimo ir vartojimo laiką, išplėsti jų pardavimo teritoriją, taikyti naujus prekių pardavimo metodus (pvz., savitarą). Nors technologijos sparčiai kinta, tačiau plėtojantiems verslą tai daug galimybių suteikianti sritis. Tokie veiksniai kaip informacinių technologijų plėtra, neribotos naujovių galimybės skatina naujų prekių ir paslaugų kūrimą.

**Gamtinė aplinka** – rinkodaros makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką rinkodaros sprendimams ir veiksmams (Stankaitis, 2018). Didėjanti aplinkos tarša, gamtinių išteklių stoka, energetinių išteklių kainų svyravimas – tai pavojų keliančios tendencijos, į kurias turi atsižvelgti rinkodaros specialistai. Valstybės skiriamas dėmesys aplinkosaugai vis didėja – įvedami nauji mokesčiai, priimami nauji įstatymai, jų nesilaikant skiriamos baudos, siekiant sumažinti aplinkos taršą.

Kadangi įmonės makroaplinkos elementams įtakos daryti negali, jos turi stebėti šioje aplinkoje vykstančius pokyčius ir išsiaiškinti kokį poveikį verslui daro makroaplinka. Aplinkos veiksnių poveikis nustatomas taikant makroaplinkos vertinimo metodus, tokius kaip:

- PEST analizė,
- PĮSETA analizė,
- aplinkos dinamikos analizė,
- scenarijų analizė,
- SSGG analizė.

Pagrindinis bei dažniausiai naudojamas makroaplinkos vertinimo metodas yra PEST analizė. Esminės PEST analizės sritys: politinis-teisinis, ekonominis, socialinis-kultūrinis, technologinis aspektai. Ši analizė gali būti išplėsta atskirai analizuojant įstatyminius (teisinius) ir papildomai įtraukiant gamtinius veiksnius. Išplėstinė PEST analizės versija vadinama PĮSETA analize. Šios analizės tikslas – išnagrinėjus 1 lentelėje pateiktus veiksnius, suprasti išorinių veiksnių poveikį verslui ir formuoti tolesnius sprendimus, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

**1 lentelė. Makroaplinkos elementai ir jiems priskiriami veiksniai** (sudaryta autorių pagal Fleisher, 2003)

Ekonominei aplinkai priskiriami veiksniai	Socialinei-kultūrinei aplinkai priskiriami veiksniai	Politinei aplinkai priskiriami veiksniai	Įstatyminei (teisinei) aplinkai priskiriami veiksniai	Mokslinei-technologinei aplinkai priskiriami veiksniai	Gamtinei aplinkai priskiriami veiksniai
šalies BVP, bendrosios gyventojų pajamos; mokesčiai, tarifai; prekių kainų lygis; valiutos kurso stabilumas.	demografinė situacija; religiniai aspektai; visuomenės tradicijų palaikymas; kultūrinių vertybių pokyčiai; subkultūrų įtaka; aukštos kvalifikacijos darbuotojai; migraciniai procesai; polinkis keliauti; požiūris į užsienio piliečius.	karas arba ikikarinė padėtis; valstybinis perversmas; santykiai su kaimyninėmis šalimis; vyriausybės stabilumas; priklausymas ES, NATO; politinių partijų įtaka verslui.	valstybinis reguliavimas; tarptautinės sutartys (ES reglamentai); įstatymų (ypač mokesčių) kaita; instituciniai-organizaciniai sprendimai; teismų sistemos funkcionavimas.	moksliniai laimėjimai; technologinis lygis inovacijų taikymas ir rėmimas; vartotojų inertiškumas; informacinių technologijų plėtra.	geografinė vieta; klimato sąlygos; gamtiniai veiksniai; riboti ištekliai ir jų reguliavimas; aplinkosaugos reikalavimai.

SSGG analizė padeda apibendrinti ir apjungti išorinės aplinkos ir resursų rezultatus bei suklasifikuoti strategiją lemiančius veiksnius. Ši analizė atspindi įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Todėl SSGG analizės tikslas – išsiaiškinti kaip panaudoti įmonės stiprybes – organizacijos išteklius, sugebėjimus ir kitas stipriąsias savybes, galimybėms įgyvendinti, kaip, panaudojant galimybes, pašalinti silpnybes – išteklių, sugebėjimų silpnąsias puses, trukdančias sėkmingam įmonės darbui, kaip panaudoti stiprybes sumažinti grėsmėms – būsimi įvykiai, kurie gali neigiamai paveikti įmonės tolesnę veiklą, ir kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės (Bagdžiūnienė, 2005). Ši analizė yra naudinga įmonės išorinės aplinkos apibendrinimui ir vertinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą susiduria su makroaplinka – tai tam tikroje aplinkoje įmonės sprendimus veikiančiomis išorinėmis jėgomis, kurioms negali padaryti jokios tiesioginės įtakos. Todėl, norint sėkmingai vykdyti verslą, svarbu stebėti išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius taikant aplinkos veiksnių

poveikį nustatančius vertinimo metodus. PEST ir PĖSETA analizių taikymas leidžia nustatyti svarbius ekonominius, socialinius-kultūrinius, politinius-teisinius, mokslinius-technologinius bei gamtinius veiksnius ir atsižvelgti į tolesnius sprendimus. SSGG analizės taikymas padeda apibendrinti makroaplinkos veiksnius, juos įvertinti ir prie jų prisitaikyti arba išnaudoti kaip konkurencinius pranašumus.

### UAB „Maxima LT“ makroaplinka ir jos poveikis veiklos rezultatams

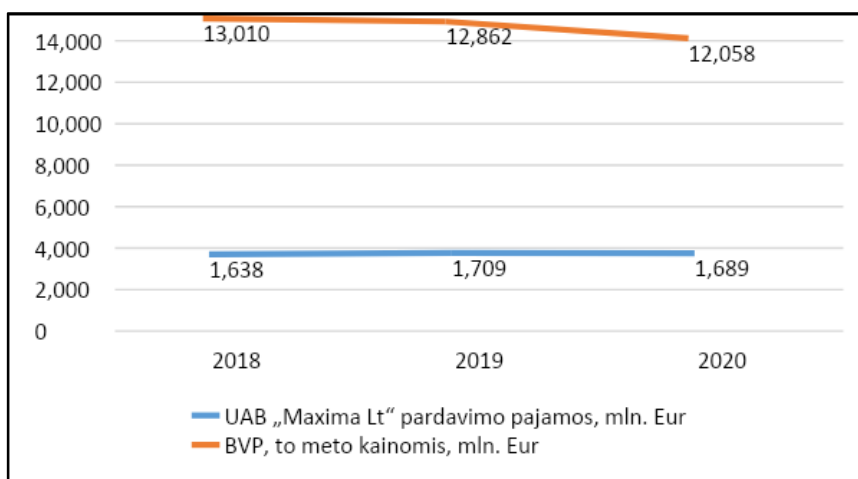
Prekybos tinklą „Maxima“ valdanti bendrovė MAXIMA LT, UAB – didžiausia lietuviško kapitalo įmonė, viena didžiausių mokesčių mokėtojų bei didžiausia darbo vietų kūrėja šalyje. Kasdien „Maximos“ parduotuvėse Lietuvoje apsilanko daugiau nei 400 tūkstančių klientų. O šalyje veikia apie pustučio šimto prekybos tinklo parduotuvių. Viso tinklo ir kiekvieno darbuotojo kasdienis darbas – pasiūlyti itin platų asortimentą už gerą kainą ir taip savo klientams sukurti geriausią apsipirkimo patirtį (Maxima.lt).

Pagal „Verslo žinios“ duomenis (2021) UAB „Maxima LT“ yra antra didžiausia įmonė Lietuvoje ir generuoja dideles pajamas, todėl tikslinga išsiaiškinti jos makroaplinkos veiksnius taikant anksčiau minėtą metodą – PEST analizę.

Vienas iš svarbiausių elementų, darančių įtaką įmonės veiklai – tai politiniai-teisiniai veiksniai. Tai įvairūs įstatymai, nutarimai, kuriais įmonė privalo vadovautis. UAB „Maxima LT“ turi laikytis priimtų įstatymų susijusių su darbuotojais, vartotojų teisėmis, higienos reikalavimais, prekių kokybe bei kitų vykdomą veiklą reglamentuojančių įstatymų. Dėl susiklosčiusios ekstremalios situacijos dėl COVID-19 pandemijos šalyje buvo priimti prekybos veiklą koreguojantys nutarimai bei įstatymai. Kaip rašoma „Maxima grupė“ konsoliduotajame metiniame pranešime (2020), Koronaviruso (COVID-19) pandemijai išplitus visame pasaulyje, visos „Maxima grupės“ įmonės ėmėsi veiksmų, kad būtų užtikrintas darbuotojų ir klientų saugumas. Įmonė savo parduotuvėse ir jų administracijoje ėmė taikyti reikšmingas atsargumo ir socialinio atstumo laikymosi priemones. Biuro darbuotojai pradėjo dirbti nuotoliniu būdu ir parduotuvėse buvo imtasi papildomų priemonių, norint sumažinti viruso plitimą, tokių kaip nemokamo rankų dezinfekavimo skysčio, pirštinių, veido kaukių užtikrinimas, ženklų išpėjančių, kad būtina laikytis saugaus dviejų metrų atstumo, apsauginių organinio stiklo pertvarų kasose įrengimas ir daug kitų. Tad galima daryti prielaidą, jog tai padidino įmonės sąnaudas.

Taip pat prie politinių-teisinių veiksnių galima priskirti įvairius mokesčius bei jų pokyčius. Kadangi UAB „Maxima LT“ yra viena iš daugiausiai mokesčių sumokanti įmonė, šiam prekybos tinklui labai aktualu įvairūs mokesčių pakitimai bei jų mokėjimo sąlygos. Jei tam tikri mokesčiai didėtų, prekybos įmonė patirtų daugiau sąnaudų ir galimai sumažėtų finansinis rezultatas.

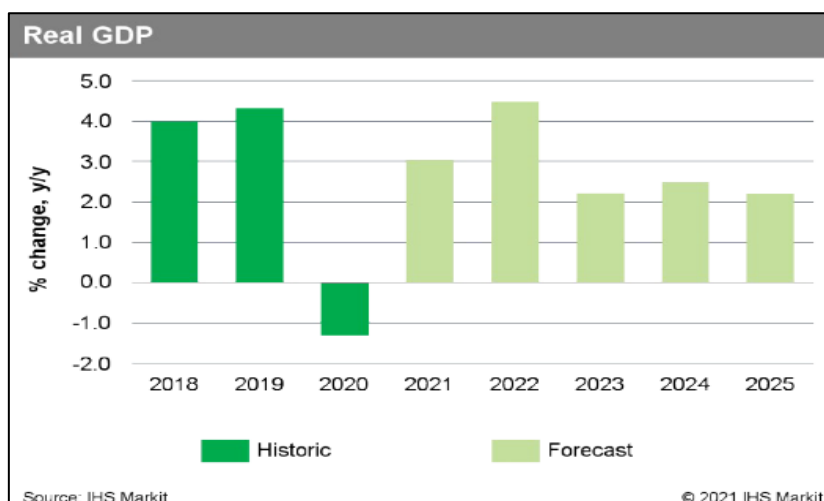
Įmonei, siekiančiai pelno, yra svarbi šalies ekonominė padėtis, įvairūs rodikliai, kurie gali daryti įtaką pardavimų pajamoms. Kaip žinoma, šalies ekonominę būklę parodo BVP – Bendrasis vidaus produktas. Į paveiksle galima matyti UAB „Maxima LT“ pardavimo pajamų ir BVP, to meto kainomis, palyginimą.



1 pav. UAB „Maxima LT“ pardavimo pajamos ir BVP, to meto kainomis, mln. Eur (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Iš pateiktų duomenų galima matyti, jog yra tam tikra priklausomybė tarp BVP ir įmonės pardavimo pajamų. 2019 metus lyginant su 2018 m., BVP sumažėjo apie 1,14 proc., tačiau tai neturėjo didelės įtakos įmonei, kadangi jos pajamos padidėjo 4,33 proc. Bendrojo vidaus produkto ganėtinai didelis sumažėjimas matomas 2020 m. lyginant su 2019 m., tuomet BVP sumažėjo net 6,25 proc., tad UAB „Maxima LT“ pardavimo pajamos atitinkamai sumažėjo 1,17 proc. Galima daryti prielaidą, jog nežymūs BVP pakitimai nedaro didelės įtakos įmonės pajamoms, tačiau kai BVP keliais procentais pamažėja ar padidėja, atitinkamai keičiasi ir įmonės pajamos.

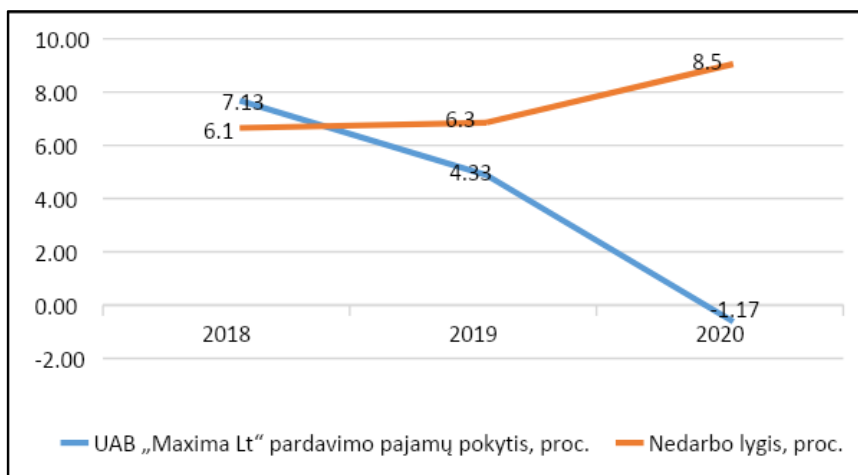
Galima pažvelgti į „Country/Territory Report - Lithuania“ (2021) skelbiamas prognozes Lietuvos BVP 2021-2025 metais (žr. 2 pav.).



2 pav. BVP prognozės (IHS Markit, 2021)

Iš pateiktų prognozių galima matyti, jog Lietuvoje BVP augs. Galima daryti prielaidą, jog UAB „Maxima LT“ pajamos atitinkamai taip pat turėtų augti dėl šalies ekonominės padėties gerėjimo, kurį parodo BVP.

Prekybos įmonės uždirbamas pajamas taip pat lemia vartotojų pajamos, jų finansinė padėtis ir stabilumas. 3 paveiksle pateikiama nedarbo lygio bei įmonės pardavimo pajamų pokyčio priklausomybė 2018-2020 metais.



3 pav. UAB „Maxima LT“ pardavimo pajamų pokyčiai ir nedarbo lygis, proc. (sudaryta autorių pagal LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateiktus duomenis, 2021)

Iš 3 pav. galima matyti ryškiai priklausomybę tarp įmonės pardavimo pajamų bei nedarbo lygio. 2018-2020 metais nedarbo lygis išaugo net 2,4 procentiniais punktais. 2018 metais UAB „Maxima LT“ pajamos išaugo 7,13 proc., 2019 m. jau tik 4,33 proc., o 2020 m. – pajamos sumažėjo 1,17 procentais. Galima daryti prielaidą, jog didėjantis nedarbo lygis daro didelę įtaką įmonės pajamoms, kadangi vartotojų perkamoji galia mažėja dėl mažesnių gaunamų pajamų.

Kaip jau minėta anksčiau, UAB „Maxima LT“ kaip įmonės, vykdančios didmeninę ir mažmeninę prekybą, pardavimo pajamos labai priklauso nuo vartotojų. Socialiniai veiksniai atspindi visuomenės galimą poveikį įmonės pardavimo pajamoms. Socialinę aplinką apima įvairūs demografiniai rodikliai kaip gimstamumo mažėjimas ir gyventojų senėjimas, darbo jėgos mažėjimas, migraciniai procesai. Visi šie rodikliai turi didelę įtaką prekių paklausai.

Šiuo metu visi anksčiau paminėti demografiniai pokyčiai UAB „Maxima LT“ yra aktualūs. Dėl gimstamumo mažėjimo ir senstančios visuomenės bei gan didelės emigracijos mažėja įmonės prekių paklausa, tad tai taip pat turi įtakos įmonės uždirbamoms pardavimo pajamoms. Darbo jėgos mažėjimas taip pat sukelia sunkumų, kadangi UAB „Maxima LT“ reikalingas didelis darbuotojų skaičius.

UAB „Maxima LT“ save pristato kaip socialiai atsakingą verslą. 2020 metais socialinėms iniciatyvoms įgyvendinti įmonė skyrė 800 tūkst. eurų. UAB „Maxima LT“ vykdo projektą „Mes – bendruomenė“, kurio metu bendruomenės teikia projektus, kurie galėtų prisidėti prie bendruomenės narių gerovės. Taip pat gabiausi Lietuvos moksleiviai kasmet gali pretenduoti į įmonės įsteigtą „Lietuvos Maximalistų“ stipendiją. UAB „Maxima LT“ bendradarbiauja su „Maisto banku“, „Mamų unija“, „SOS Vaikų kaimu“, „Maltos ordinu“, projektu „Ankstukai“ ir kitomis socialinę misiją atliekančiomis organizacijomis.

Taip pat įmonė dėmesį skiria ekologiniam sąmoningumui: nuolat ieško būdų poveikio aplinkai mažinti, efektyvesnių ir gamtai draugiškesnių energijos bei kitų resursų naudojimo galimybių. Daug dėmesio skiria neigiamo



aplinkosauginio pėdsako mažinimui, efektyviam atliekų tvarkymui ir perdirbimui, gamtos išteklių taupymui bei žmonių sveikatos apsaugai.

XXI amžiuje technologijos ir mokslas sparčiai tobulėja, tad būtų keista, jog tokia didelė įmonė neįsistiegtų veiklą ir jos kokybę gerinančių priemonių. Buvo pradėtos diegti savitarnos kasos, kurios padeda pasiekti efektyvesnį pirkėjų aptarnavimą, sumažinti darbo jėgos mažėjimo klausimą. 2017 metais UAB „Maxima LT“ įsigijo 100 % UAB „Barbora“ akcijų ir taip pradėjo vystyti elektroninę prekybą, kuri šiuo laikotarpiu ypač paklausi ir aktuali. Taip pat prekybos įmonė turi lojalumo programą – „Ačiū“ nuolaidos korteles, kurias taip pat galima turėti ne tik fizinės-plastikinės kortelės, bet taip pat ir parsisiuntus „Maxima“ programėlę, kuri gali būti fizinės kortelės alternatyva virtualios pavidalu. Programėlėje galimas mobilus atsiskaitymas, suteikiamos įvairios nuolaidos, akcijos, asmeniniai pasiūlymai. Taip pat programėlė suteikia galimybę palikti atsiliepimus bei patogiai susirasti artimiausias parduotuves žemėlapiu pagalba.

Apibendrinant galima teigti, jog UAB „Maxima LT“ pagrindiniai veiklos rezultatai lemiantys makroaplinkos elementai yra politiniai-teisiniai veiksniai: įstatymų priėmimas, pakeitimas bei veiklos reglamentavimas, taip pat didelę įtaką daro ekonominė aplinka – BVP, vartotojų pajamų pokyčiai, socialinė aplinka – demografiniai pokyčiai bei technologijų pažanga, kuri padeda gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

### Išvados

1. Kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą susiduria su makroaplinka – tam tikroje aplinkoje įmonės sprendimus veikiančiomis išorinėmis jėgomis. Makroaplinka susideda iš penkių pagrindinių elementų: ekonominės, socialinės-kultūrinės, politinės-teisinės, mokslinės-technologinės ir gamtinės aplinkų. Įmonės negali tiesiogiai paveikti šių elementų. Todėl, norint sėkmingai vykdyti verslą, svarbu stebėti išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius taikant aplinkos veiksnių poveikį nustatančius vertinimo metodus. PEST ir PĖSETA analizių taikymas leidžia nustatyti svarbius ekonominius, socialinius-kultūrinius, politinius-teisinius, mokslinius-technologinius bei gamtinius veiksnius ir atsižvelgti į tolesnius sprendimus. SSGG analizės taikymas padeda apibendrinti makroaplinkos veiksnius, juos įvertinti ir prie jų prisitaikyti arba išnaudoti kaip konkurencinius pranašumus.

2. Didžiausią įtaką UAB „Maxima LT“ veiklos rezultatams turi įstatymai susiję su darbuotojais, vartotojų teisėmis, higienos reikalavimais, prekių kokybe bei taip pat dėl COVID-19 pandemijos šalyje priimti prekybos veiklą koreguojantys nutarimai bei įstatymai. Įmonei reikšminga ir šalies ekonominė padėtis. Išanalizavus duomenis galima pastebėti, jog kintant BVP, įmonės pardavimo pajamos taip pat atitinkamai keičiasi. UAB „Maxima LT“ pardavimo pajamos taip pat ryškiai priklauso nuo nedarbo lygio. Kai nedarbas didėja – įmonė uždirba mažiau pajamų. Šiuo metu socialinė aplinka, demografiniai rodikliai Lietuvoje nėra labai palankūs ne tik šaliai, bet ir įmonei. UAB „Maxima LT“ dėl gimstamumo mažėjimo ir senstančios visuomenės bei gan didelės emigracijos prekių paklausa gali sumažėti, o darbo jėgos mažėjimas įmonei sukelia sunkumų ieškant darbuotojų. UAB „Maxima LT“ sėkmingai vykdo technologinius pokyčius paslaugų teikime diegiant savitarnos kasas, sukuriant internetinę programėlę bei vykdant elektroninę prekybą.

### Literatūra

1. Bagdžiūnienė, V. (2005). Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos. Vilnius: Conto litera.
2. Dvorský, J., Čepel, M., Sopkova, G., & Kotaskova, A. (2017). The quality of macro-environment and business environment and university student entrepreneurship-comparison of the Czech and the Slovak republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, Issue 2/2017, Volume 5, 89-100.
3. IHS Markit (2021) Country/Territory Report – Lithuania, p. 16. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=08616682-dc92-4512-b166-75d31d8c9c7c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjZQ%3d%3d#AN=153915708&db=bth>
4. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). Užimtumo ir nedarbo rodikliai. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumumas/uzimtumo-ir-darbo-rinkos-politika/uzimtumo-ir-nedarbo-rodikliai>
5. Lietuvos statistikos departamentas. BVP, to meto kainomis. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S7R183#/>
6. „Maxima grupė“ konsoliduotas metinis pranešimas (2020). Prieiga per internetą: <https://maximagrupe.eu/lt/apie-mus/veiklos-rezultatai/2020-metai>
7. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
8. Stankaitis, R. (2018). Rinkodaros pagrindai: metodinė priemonė. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:28963243/datastreams/MAIN/content>
9. UAB „Maxima Lt“ internetinis puslapis. Prieiga per internetą: <https://www.maxima.lt/apie-mus>
10. Verslo žinios (2021). Didžiausios Lietuvos bendrovės 2021. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/reitingai>

### UAB “MAXIMA LT” MACRO-ENVIRONMENT AND IT’S FACTORS

Every company in the course of activities faces constantly changing surroundings whose elements are not always possible to control. Sometimes these elements lead to success of the company and performance improvement, also they may cause various difficulties, reduce profits. That is why it is important to know, what macro-environmental factors determines its activities, to analyse and evaluate them. The article reveals the concept of macro-environment and the elements it consists of. The impact of the macro-environment on UAB “Maxima LT” performance was also analysed. The results show, that the main factors of the macro-environment determining the performance of UAB “Maxima LT” are political-legal factors: adoption of laws, the change of it and the regulation of activities, it is also strongly influenced by the economic environment – GDP, changes of consumer income, social environment – demographical changes and the improvement of technologies, which helps to improve the quality of the provided services.

Key words: macro-environment, economical, social-cultural, political-legal, scientific-technological, natural environments.

# UAB „RŪTA“ MIKROAPLINKA IR JOS ELEMENTAI

*Daiva Tiškevičienė (stud.), Simona Sebeckienė (stud.), vadovė Lina Paliulienė*  
Kauno kolegija

## Anotacija

Straipsnyje išanalizuota įmonės mikroaplinkos ir jos elementų samprata bei mikroaplinkos įtaka ekonomikos subjektų veiklai. Nagrinėjami mikroaplinkos veiksniai, darantys įtaką UAB „Rūta“ veiklai. Nuolatinis mikroaplinkos stebėjimas ir analizavimas gali padėti įmonei laiku prisitaikyti prie verslo aplinkos kitimo ir išlikti konkurencingai kitų įmonių atžvilgiu. Įmonė, besiorientuojanti tik į šiuolaikines prekes ir rinkas, negali būti garantuota dėl ateities sėkmės, dėl to privalo nuolat kaupti naujas idėjas ir kurti novatoriškus produktus, kuriais sudomintų rinkos dalyvių. Įvertinus įmonės mikroaplinką yra įvardijamos įmonės stiprybės ir silpnybės, grėsmės ir galimybės, bei kiti veiksniai, kurie gali turėti įtakos veiklos efektyvumui.

Raktiniai žodžiai: mikroaplinka, vartotojai, konkurentai, tiekėjai, sektoriaus terpė.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekviena verslo įmonė vykdydama veiklą priklauso nuo daugelio sąlygų, tame tarpe nuo vidinės aplinkos. Ta priklausomybė lemia įmonės rezultatų kokybę ir išlikimą versle. Kadangi įmonės santykiai su mikroaplinka vaidina svarbų vaidmenį, o sąlygos, kuriose gali vystytis įmonės, dažnai skirtingos, rekomenduojama vertinti ryšius tarp įmonės ir ją supančios aplinkos. Mikroaplinkos analizė gali padėti geriau susipažinti su sektoriumi ir ją veikiančiais veiksniais, nes supanti aplinka dažniausiai tiesiogiai ar netiesiogiai veikia įmonės veiklą. Įmonių savininkams ir valdytojams atsiranda svarbi užduotis, įvertinus mikroaplinkos veiksnius, suformuluoti ir pagrįsti verslo vystymo strateginius ir finansinius tikslus, norint užtikrinti, kad įmonė sėkmingai plėtotųsi ir efektyviai veiktų. Konkurencingoje rinkoje sėkmingai išsilaiko tik tos įmonės, kurioms pavyksta prisitaikyti prie kintamų rinkos sąlygų ir greitai sureaguoti į pasikeitimus. Taigi, sparčiai tobulėjant technologijoms, įmonės sėkmės garantas gali būti nuolatinis savo veiklos stebėjimas ir vertinimas, siekiant išlikti konkurencingu rinkoje ir norint pasirinkti teisingas strategijas, leidžiančias laiku įvertinti silpnybes ir stiprybes bei galimybes ir grėsmes.

**Tyrimo problema.** Sparčiai tobulėjant technologijoms, pagrindinis įmonių raktas į sėkmę yra nuolatinis savo veiklos tobulinimas, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, tačiau norint pasirinkti teisingą strategiją, būtinas įmonės mikroaplinkos vertinimas, leidžiantis įvertinti įmonės stiprybes ir silpnybes bei grėsmes ir galimybes.

**Straipsnio tikslas** – ištirti UAB „Rūta“ mikroaplinką ir jos elementus.

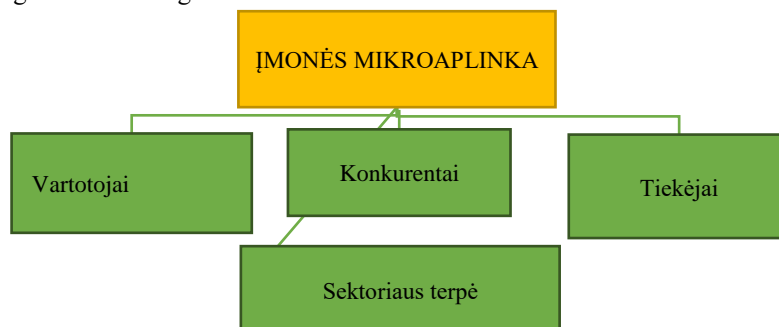
1. Apžvelgti mikroaplinkos ir jos veiksmų sampratą, jų tarpusavio santykį ir įtaką ekonomikos subjektų veiklai.
2. Išanalizuoti UAB „Rūta“ mikroaplinką.

**Tyrimo objektas** – UAB „Rūta“ mikroaplinka ir jos elementai

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, įmonės finansinių ir statistinių duomenų analizė, SSGG metodas, apibendrinimas.

## Mikroaplinka ir jos elementai

Mikroaplinka dar kitaip vadinama vidinė verslo aplinka arba specialioji aplinka. Verslo sėkmė dažnai priklauso nuo jo aplinkos sąlygų, kurios daro jai svarbią įtaką. Anot Tutlienės (2014), „Mikroaplinka – tai veiksniai, glaudžiai susiję su įmone ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati įmonė, tiekėjai, paskirstymo grandinės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė“, o Kotler ir Keller (2006) prie paminėtų veiksmų, dar įtraukia sektoriaus terpę (žr. 1 pav.). Mikroaplinka – tai tiesioginiai gamybos, paskirstymo ir rėmimo procesų dalyviai, tiekėjai, tarpininkai, agentai bei tiksliniai vartotojai. Kriaučionienė, Urbanskienė ir Vaitkienė (2005) teigė, kad mikroaplinkos analizė – tai nuolatinis informacijos rinkimas ir jos apdorojimas, siekiant aptikti ir įvertinti svarbius pokyčius bei tendencijas, kurie gali paveikti įmonės veiklą ir verslo strategiją, o jų sąlygoti pokyčiai formuoja naujus vartojimo įpročius, kurių įtaka ilgalaikė ir strategiškai svarbi.



1 pav. Įmonės mikroaplinka (sudaryta autorių pagal Kotler, Keller, 2006; Tutlienė, 2014)

Anot Täger ir Nasua (2005), „mikroaplinką sudaro – pirkėjai, konkurentai, tiekėjai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai. Ši visuma jėgų, tiesiogiai darančių įtaka įmonės veiklai“. Algemissenas (2001) mikroaplinką vadina šakine aplinka ir ją apibūdina: „tai veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija ir ši aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius“. Pranulis (2007) teigia, kad „marketingo veiklos mikroaplinkos tyrimo objektais galima įvardinti: pirkėjus, konkurentus, tiekėjus, prekybos pagalbininkus ir kontaktines grupes“. Pasak Pilinkienės (2009), „paprastai verslo aplinka apima konkurentus, tiekėjus, vartotojus“. Klasikiniu atveju mikroaplinką apima vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalai. Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) mikroaplinkai priskiria reguliuotojus, kurie išplečia teisinę aplinką, nustatydami politikas, taisykles, nuostatus, kad tarp įmonių veiklų veiktų sveika konkurencija. Kiek plačiau mikroaplinkos veiksnius apibūdina Kotler ir Keller (2006), jie išskiria šiuos veiksnius: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalai, finansų institucijos, ir sektoriaus terpė.

Nagrinėjant autorių darbus pastebima tendencija, kad autoriai aplinką supančią įmonę supranta labai panašiai. Tai visuma veiksnių, kurie tiesiogiai veikia įmonės veiklą. Dauguma autorių mikroaplinkai priskiria: pirkėjus, konkurentus, tiekėjus ir sektoriaus terpę. Visi nagrinėjamos mokslinės literatūros autoriai specialiąją aplinką, kitaip mikroaplinką, apibūdina kaip artimą įmonės atžvilgiu išorės dalį, kuri yra įmonės artimųjų išorinių jėgų sistema. „Klasikinė specialiosios aplinkos komponentų visuma yra tokia: vartotojai, konkurentai (esami ir potencialūs), tiekėjai, pakaitalai, sektoriaus terpė“ (Žvirblis, Rudzkienė, Jefimov, 2013).

### Mikroaplinkos veiksniai

Apžvelgę įmonės mikroaplinkos esmę, panagrinėsime jos veiksnius. Kaip jau anksčiau buvo minėta, kadangi pagrindiniai analizuojamos įmonės mikroaplinkos veiksniai yra vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir sektoriaus terpė, todėl jie toliau bus aptarti.

**Vartotojai** – tai tokie rinkos dalyviai, kurie turi tam tikras funkcijas. Jei paanalizuotumėm konkrečiau, tai tie patys pirkėjai, klientai, pacientai (moterys, vyrai, studentai, pensininkai, turistai, labdaros organizacijos, kitos įmonės), taip pat galimos vartotojų grupės. Galimi įvairūs jų deriniai. Jie ir yra svarbiausi rinkos dalyviai, nes būtent jiems ir yra skirtas produktas ar įmonės paslauga. Vartotojas, Täger ir Nasua (2005), Pilinkienės (2009), Kotler ir Keller (2006) nuomone, yra svarbiausias konkurencijos objektas, nes visi verslo subjektai rinkoje varžosi dėl vartotojo dėmesio.

Vartotojus išsaugoti galima keliais būdais. Viena iš jų – tai sukurti barjerus, kurie gali sutrukdyti esamam įmonės klientui tapti kitos įmonės gerbėju ir klientu. Tai pasiekti padeda finansiniai klausimai, pavyzdžiui, nuolaidos skirtos lojaliesiems klientams, galima pasistengti savo klientui suteikti kuo didesnę pasitenkinimą gerinant aptarnavimo ir bendravimo kokybę. Analizuojant vartotojų rinką galima pastebėti skirtingus vartotojų prekių įsisavinimo poreikius.

Unterhauser (2006) išskiria penkias vartotojų grupes. Pirmieji – tai naujosios prekės pirkėjai, tai tokie pirkėjai, kurie visuomenėje užima aukštą padėtį, gaunantys didesnę pajamas, jie laikomi nuomonės formuotojais, nes lengvai priima naujas idėjas ir jas išbando. Jie labai svarbūs įmonei, nes gali paveikti kitus žmones. Kita grupė – tai ankstyvieji vartotojai, jie įtakingi savo aplinkoje, bet kartu su novatoriais yra patys įtakingiausi vartotojai, įmonės dažnai atsižvelgia į jų pasiūlymus ir apdovanoja lojalumo pasiūlymais. Ankstyvoji dauguma – tai svarstantys ir lėtai apsisprendžiantys vartotojai. Vėlyvoji dauguma – tie vartotojai, kurių pajamos mažesnės už vidutines. Beje ankstyvosios ir vėlyvosios daugumos vartotojų yra daugiausiai. Paskutinę grupę sudaro vartotojai turintys mažas pajamas.

**Konkurentai.** Konkurencija suteikia kiekvienai įmonei galimybę laisvai varžytis dėl vartotojo palankumo. Būtent vartotojai ir gali riboti konkurenciją, kadangi niekas rinkoje nesivaržo pagal tuos kriterijus, kurie nenulemia vartotojo pasirinkimo. Verslo įmonės konkuruoja dėl prekės kainos, dėl kokybės, dėl patogumo, o ne dėl brangiausios ar reikalaujančios daugiausiai išteklių. Rinkos ekonomikos sąlygomis beveik kiekviena įmonė susiduria su aštria konkurencija, bet konkurencinėje kovoje sėkmė garantuota, tik tokiai įmonei, kuri sugeba patenkinti vartotojų poreikius geriau nei konkurentai.

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, siūlantys potencialiems pirkėjams tuos pačius ar panašius poreikius tenkinančias prekes ar paslaugas. Anot Albrechto (2005), „dabar konkurencija – tai firmų varžytuvės dėl naujų rinkų, produktų ir paslaugų atnaujinimas remiantis aukštomis technologijomis, naudingų vartojamo daikto savybių paieška, kreipiant dėmesį į tas visuomenės grupes, kurios iki šiol nebuvo vartotojai“. Įmonės sugebėjimas konkuruoti, priklauso nuo prekės konkurentiškumo ir ekonominių įmonės veiklos metodų. Įmonė turi visada lyginti savo produktus, kainas, pardavimų rėmimo programas su savo artimiausiais konkurentais ir tik tuomet gali nustatyti savo stiprybes bei silpnybes ir daug veiksmingiau parengti gynybos veiksmus prieš savo konkurentus.

**Tiekėjai.** Kiekviena įmonė savoje veikloje naudoja žaliavas, medžiagas, prekes perpardavimui ir jų įsigijimui reikia tiekėjų. Tai labai svarbus mikroaplinkos veiksnys, nes tiekėjai aprūpina įmonę reikiama ištekliais produktams gamintis, prekėms perparduoti ar paslaugoms teikti. Dažniausiai įmonė turi ne vieną tiekėją, bet iš jų keletas būna pagrindiniai. Ryšiai tarp įmonės ir tiekėjų yra labai svarbūs ir turi didelės įtakos įmonės veiklai. Nepakankamas medžiagų kiekis, dažnas pristatymo vėlavimas, galimi streikai ar kiti įvykiai gali pakenkti įmonės veiklai, nes gali sumažėti gamyba, pardavimai, tiekiamų paslaugų kokybę.

Anot Aaker (2005), „tiekėjų paieška, tiekėjų atranka, užsakymo pateikimas bei tiekėjų darbo įvertinimas“ yra svarbiausi darbai, susiję su tiekėjais. Dar labai svarbu įvertinti tiekėjų konkurenciją rinkoje, o tiekėjas privalo pateikti įmonei geriausius pasiūlymus ir sugebėti pelnyti gerą reputaciją rinkoje.

**Sektoriaus terpė.** „Tai išorinės (įmonės atžvilgiu) jėgos ir veiksniai, būdingi tik konkrečiam ekonomikos sektoriui, kuriame veikia įmonė“ (Žvirblis, Rudzkienė, Jefimov, 2013). Kiekvienas ekonomikos sektorius turi specifiką kaip mastas ir technologija, tačiau įmonės gyvavimui svarbūs ir kiti veiksniai, tokie kaip gyvavimo ciklas, vertės grandinė,

pelningumas, konkurentų vaidmuo, sąnaudų paskirstymas pagal išteklių rūšis ir kt. Pasak Žvirblio ir Ignoto (2013), „sektoriaus terpė tai rinkos segmentas, kuriame sudaryta galimybė bendrauti prekių gamintojams ir jų vartotojams“. Dėl to šis mikroaplinkos veiksnys svarbus analizės objektas.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad verslas priklauso nuo aplinkos sąlygų, kurios veikia įmonės veiklą ir jos rezultatus. Mikroaplinkos veiksniai – tai vartotojai, skirstomi į penkias grupes pagal skirtingus vartotojų prekių įsisavinimo poreikius, tiesioginiai konkurentai, reikalingi išlaikyti įmonės budrumą, tiekėjai, nuo kurių priklauso įmonės produkcijos kokybė ir galutinė kaina, ir sektoriaus terpė, priklausanti nuo daugelio išorinių ir vidinių veiksnių. Sėkmingai dirbančios įmonės stebi savo mikroaplinką ir prisitaiko prie kintančių aplinkos veiksnių, kurie sukuria nuolat atsirandančias stiprybes ir silpnybes bei galimybes ir grėsmes. Tačiau įmonės įvertindamos savo stiprybes ir galimybes, gali jomis pasinaudoti, o įvertinę silpnybes ir grėsmes – jų išvengti.

### UAB „Rūta“ mikroaplinkos analizė

UAB „Rūta“ – seniausiai veikianti konditerijos įmonė Lietuvoje, gaminanti įvairių rūšių, skonių, bei formų saldinius. Įmonė vykdo veiklą kakavos, šokolado ir cukraus saldumynų gamybos srityje, kuri priskirtina apdirbamajai gamybai. Fabriko istorija prasideda 1913 m. Šiauliuose, kai Antanas Gricevičius nedideliame name įrengė karamelės virimo aparatą. Pirmieji „Rūtos“ darbininkai buvo patys savininkai – A. Gricevičius su žmona, ir konditerinių ypatumų bei savito šios srities meno mokėsi pačiuose Šiauliuose, taip pat Vilniuje bei Sankt Peterburge. Greitai „Rūtos“ sukurtus saldinius pamėgo visi smaguriai, dėl to saldinių fabrikas pradėjo plėstis. Tuomet fabrike dirbo 160 darbuotojų ir buvo gaminama net 300 pavadinimų saldinių. „Rūta“ kasdien garsėjo savo produkcijos kokybe. Konditerių talentas buvo garbingai įvertintas tiek vietiniuose, tiek tarptautiniuose konkursuose. Kaip UAB „Rūta“ buvo įregistruota 1993 metais ir sėkmingai dirba 29-tus metus, vadovaujasi rinkos lyderės strategija paremta klientui suteikiamos vertės padidinimu. Įmonė save pristato taip: „Saldinių fabrikas „Rūta“ kuria skonių legendas, kurios stebina Jus meistryste, lietuviškų receptų autentiška, tradicijomis ir aukščiausia kokybe, didžiausias visos UAB „Rūtos“ komandos prizas – tai pirkėjų pripažinimas ir puikūs atsiliepimai.“ (<http://ruta.lt/>).

Įmonės finansiniai ir strateginiai tikslai pateikiami 1 lentelėje.

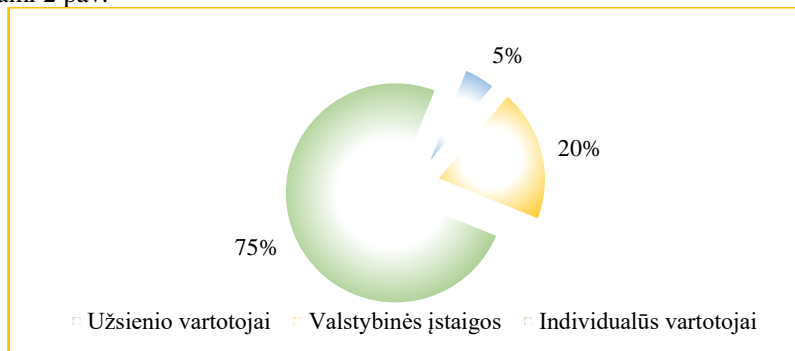
1 lentelė. UAB „Rūta“ finansiniai ir strateginiai tikslai (sudaryta autorių pagal <http://ruta.lt/>)

Finansiniai tikslai	Strateginiai tikslai
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spartesnis pajamų bei pelno augimas;</li> <li>2. Saldumynų gamybos išlaidų sumažėjimas;</li> <li>3. Darbo apmokėjimo ir rentabilumo lygio subalansavimas;</li> <li>4. Kuriant naujus, inovatyvius produktus, panaudoti vietines žaliavas;</li> <li>5. Dirbti tik su patikimais partneriais;</li> <li>6. Tausoti aplinką, tinkamai ir atsakingai tvarkyti atliekas;</li> <li>7. Nuolat tobulinti gamybos technologijas ir gaminamus produktus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prekių asortimento pritaikymas pokių rinkai;</li> <li>2. Turimos padėties rinkoje išsaugojimas;</li> <li>3. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>4. Aptarnavimo gerinimas;</li> <li>5. Konkurencingumo vidaus rinkoje plėtojimas;</li> <li>6. Įvaizdžio gerinimas;</li> <li>7. Rinkos dalies plėtimas į užsienį.</li> </ol>

UAB „Rūta“ – inovatyvi, tačiau išlaikanti senas tradicijas įmonė, kuri nuolatos tobulina gamybos technologiją, parenka kuo įvairesnes žaliavas, tačiau nekeičia į pigius substitutus, nes svarbiausias įmonės siekis – gaminių kokybė. Įmonė pirmoji Lietuvoje, pradėjusi gaminti ekologiškus saldumynus, kurie sertifikuoti tarptautiniais sertifikatais. Ekologiškų produktų rinka yra tarsi savotiška prabangos prekių niša visoje produktų rinkoje. Pasaulinė tendencija tokia, kad net prabangos prekių vartotojai dažnai ekonomiškai vertina savo pirkinį krepšelį, dėl to ima dairytis į pigesnes, bet savo kokybe nenusileidžiančias, mėgstamų prekių ženklų alternatyvas. (<http://ruta.lt/>).

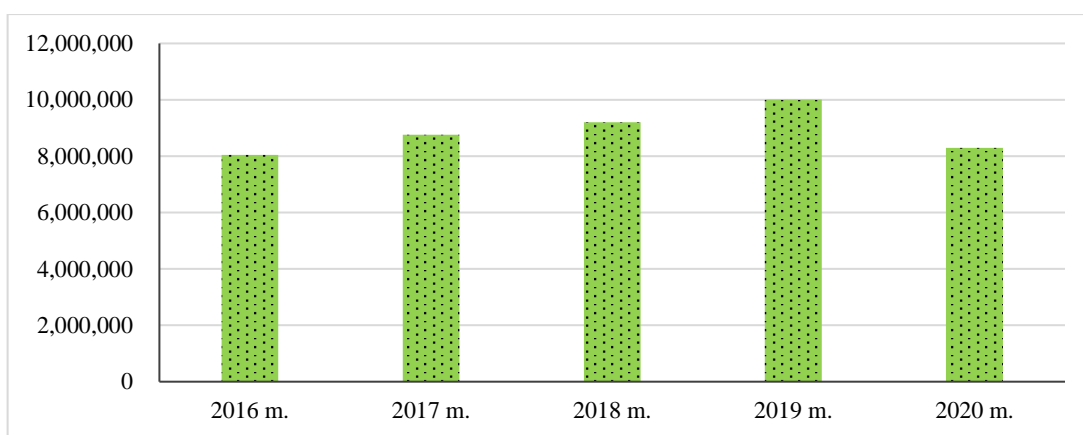
**Vartotojai.** UAB „Rūta“ pagrindinis siekis - pasiekti vartotoją tik šviežiais, saugiais ir aukštos kokybės gaminiiais bei rūpintis vartotojų sveikata. Visoje maisto tvarkymo grandinėje ypatingas dėmesys skiriamas maisto saugai. Įmonė, turėdama savo 28 firmines parduotuves ir 12 antrinių skyrių didžiausiuose Lietuvos miestuose ir užsieny, internetinę prekybą, gali operatyviai aptarnauti klientus bet kurioje šalies vietoje. Įsigijus prekę internetu ji pristatoma per paštomatus ar kurjerio pagalba per 5-7 d. d., jei pirkinį krepšelis viršija 30 Eur pristatymo paslauga tampa nemokama.

Didžiausias įmonės aptarnaujamas segmentas yra paprasti gyventojai, kurie daugiausia prekes įsigyja individualiai, dalis produkcijos realizuojama valstybiniame sektoriuje ir 20 proc. produkcijos iškeliauja į kitas šalis. Įmonės vartotojai pateikiami 2 pav.



2 pav. Įmonės vartotojai (sudaryta autorių pagal <http://ruta.lt/>)

Valstybinės įstaigos, kurios rengia viešus konkursus, kuriuose įmonė dalyvavo ir laimėjo – tai LR Seimo kanceliarija, LR Prezidento kanceliarija, Lietuvos sveikatos universiteto ligoninė Kauno klinikos. Tai rodo, kad įmonės produkcija yra labai reprezentatyvi, dažnai naudojama dovanoms, garbiems svečiams arba šalies pristatymui bendraujant su kitų šalių atstovais. UAB „Rūta“ turi gamintojo įvaizdį, kuris stebina vartotoją, ir siekia žadinti pasididžiavimą savo kraštu, formuoja patrauklų Lietuvos bei savo įmonės įvaizdį, pateikdama savo turimą suvenyrinių produktų liniją. Įmonės didžiuojasi, kad keliolika jos gaminių yra pripažinti ir pelnę kulinarijos paveldo statusą. Rūtos fabrikas gamina produktus su kliento pageidaujama etikete arba pakuote, taip pat siūloma konditerinio meno gaminių, įvairių vienetinių dirbinių iš šokolado, marcipano ar karamelės (<http://ruta.lt/>). Rūtos saldainiai vertinami ne tik Lietuvoje, bet ir Vokietijoje, Estijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Suomijoje, Airijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vengrijoje, JAV, Rusijoje, Azerbaidžane ir kitose šalyse. Per metus įmonė pagamina apie 1500 t produkcijos, eksportui skiriama apie 20 proc. gaminių. Daugiausia saldainių siunčiama į Vokietiją ir Estiją, šiek tiek mažiau į Rusiją, Latviją, Lenkiją, Suomiją, nedidelės saldumynų partijos keliauja į lietuviškas parduotuves Anglijoje, Airijoje, JAV. Įmonė norėtų plėsti eksportą, tačiau įsitvirtinti ir užkariauti itin konservatyvias vakarų Europos rinkas labai sudėtinga. Įsitvirtinti Prancūzijos, Italijos, Belgijos, Šveicarijos parduotuvių lentynose yra neįmanoma, nes ten šokolado ir saldumynų pramonė turi šimtmetes tradicijas, pirkėjai yra savo šalies prekės ženklų patriotai. Kitas svarbus aspektas, kad vartotojai internetinėje svetainėje gali laisvai ir nevaržomai reikšti pagyrimus, padėkas, taip pat nusiskundimus, iškilusias nemalonias situacijas ar problemas, susijusias su šios įmonės veikla, ne tik Lietuvos miestuose, bet ir užsienyje. Įmonės pardavimo pajamos per paskutinius penkis metus matomos 3 pav.



3 pav. Įmonės pardavimo pajamos, Eur (sudaryta autorių pagal <http://ruta.lt/>)

Analizuodami 3 paveikslą matoma, kad įmonės pajamos nuo 2016 metų palaipsniui didėjo ir 2019 metais buvo didžiausios ir siekė 10 mln. Eur, o 2020 metais sumažėjo beveik 1,7 mln. Eur, tai galėjo įtakoti susidariusi pasaulinė COVID-19 situacija. Apibendrinant, matome, kad UAB „Rūta“ stengiasi įtikinti išrankiam savo vartotojui, naudoja savo gamyboje tik natūralias gamybos medžiagas, sukūrusi ekologiškų produktų liniją, užsienio vartotojus stebina suvenyrinių produktų linija, labai vertinama ir mūsų šalies aukštų pareigūnų gretose.

**Konkurentai.** Pagrindinis UAB „Rūta“ konkurentas Lietuvoje yra AB „Vilniaus pergalė“, o Latvijoje – „Laima“ saldainių fabrikas. Pasirinkti konkurentai užsiima labai panašia veikla, jų įmonių logotipus matome 4 pav. Žinoma, šioje rinkoje yra labai daug panašios produkcijos siūlančių konkurentų, labai daug produkcijos importuojama iš vakarų ir rytų Europos.

Aptariami pagrindinius du konkurentus. AB „Vilniaus pergalė“ taip pat puoselėjanti senas tradicijas įmonė, buvo įkurta 1952 metais. Ypatingi saldainiai „Sostinės“, „Pergalė“ ir „Vilnius“ puikiai žinomi ir vertinami Lietuvoje ir už jos ribų. Fabrike gaminami saldainiai be sintetinių konservantų ar antioksidantų, sukurti pagal originalius receptus, kiekvienais metais pateikiami apie 10-20 naujų gaminių. Bendrovės gaminiai ne kartą yra pelnę įvairių apdovanojimų ir medalių. Kadangi šio fabriko gaminamus saldumynus Lietuvos vartotojas pažįsta nuo vaikystės, tai bendrovė stengiasi orientuotis į „lietuvišką“ skonį, naudoja tik aukščiausios kokybės natūralias žaliavas ir nuolat ieško naujų, labiau pirkėjų mėgstamų receptūrų, patrauklių pakuočių dizainų. Pagrindinė produkcijos dalis orientuota į vidutines pajams gaunanti Lietuvos ir užsienio pirkėją. Įmonė 30 proc. savo pagamintos produkcijos eksportuoja į tokias šalis, kaip Vokietija, Olandija, Ispanija, Anglija, Airija, Izraelį, JAV, Rusiją, Pabaltijo šalis. Įmonės pardavimo pajamos maždaug tris kartus didesnės, nei UAB „Rūta“ ir siekia vidutiniškai apie 35 mln. Eur. Nepaisant to, UAB „Rūta“ turi savo pastovų klientą, nes siūlo išskirtinius produktus ir paslaugas su edukacijomis. AB „Vilniaus pergalė“ produkcijos kainos yra mažesnės nei kitų atitinkamo lygio produkciją gaminančių Lietuvos įmonių, nes ši įmonė neturi savo firminių parduotuvių, o produkciją realizuoja prekybos centruose, tai greičiausiai sumažina įmonės sąnaudas, kas ir įtakoja patrauklesnę produkto kainą.

Tuo tarpu Latvijos saldainių fabriko „Laima“ istorija kur kas senesnė, nes šis fabrikas buvo įkurtas 1870 metais, tai matome ir ant įmonės logotipo, fabriką įkūrė vokiečių pramoninkas Theodoras Riebertas Rygoje. Įmonės gaminiai tapo vienu didžiausių ir labiausiai atpažįstamų saldumynų gamintojų Baltijos šalyse ir visoje Rusijos imperijoje. Gamykloje daugiausia buvo gaminami kakavos milteliai, kakavos sviestas ir įvairių rūšių šokoladas. AB „Laima“ įmonė tapo 1925 metais sujungus du fabrikus „Laima“ ir „Makedonija“. Šios įmonės gyvavimo istorija labai spalvinga, nes per

visą įmonės gyvavimą labai daug kartų buvo sujungta su kitais konditerijos fabrikais, bet visada jungiantis sugebėjo išlaikyti savo vardą. Nepaisant konkurencijos „Laima“ buvo neabejotina lyderė, sugebėjusi išlaikyti savo prekės ženklą, produkciją gamino naudodami tik Latvijoje pagamintą cukrų ir savo maltas kakavos pupeles.



4 pav. Pagrindiniai konkurentų logotipai (sudaryta autorių)

Kad išsilaikytų rinkoje, AB „Laima“ pradėjo gaminti ilgesnio galiojimo glazūruotus zefyrus ir užėmė 98 proc. zefyrų rinkos Latvijoje ir kitose šalyse, pagamina apie 60 rūšių karamelės – kasdien po 60 tonų, tai ir labai mėgstama karvutė su įvairiausiais įdarais. Nuo 2014 metų AB „Laima“ įsigijo Norvegijos įmonė „Orkla“, buvo priimtas sprendimas atnaujinti istorinių saldainių gamybą. „Laima“ šokolado fabrikas yra atidaręs Šokolado kambarį, siekiant sustiprinti savo pozicijas Baltijos rinkoje. Įmonė turi 15 firminių parduotuvių ir interneto svetainę Latvijoje. Šiuo metu eksporto apimtys siekia 40 proc., o metinė apyvarta 104,3 mln. Eur, smarkiai plečia savo rinką į Azijos šalis.

Apibendrinant, galime pastebėti, kad nors ir labai rimti konkurentai, turintys daug didesnes metines apyvartas ir pardavimo pajamas, tačiau lieka vietos mažesnių įmonių gyvavimui, išsiskiriant savo kuriamų produktų autentiškumu, išskirtinumu ir kokybe.

**Tiekėjai.** Atsakingi už žaliavų, gaminių pergabenimą ir pristatymą užsakovams. Žaliavų tiekimas šiai įmonei kaip ir kitoms yra labai svarbi veiklos sritis, be kurios sunkiai įsivaizduojama įmonės veikla. Norint konkuruoti ir gerai dirbti svarbu apsirūpinti žaliavomis, medžiagomis, įrengimais ir kitais jos veiklai reikalingais gamybos ištekliais. Atsižvelgiant į besikeičiančius pirkėjų poreikius, kasmet yra papildomas ne tik produktų asortimentas, bet UAB „Rūta“ konditeriai tobulina gamybos technologiją, renkami kuo įvairesnes žaliavas, kuria naujas saldainių rūšis, kurios patiktų dideliems ir mažiems. UAB „Rūta“ pirmenybę teikia natūralumui, ekologijai ir lietuviškoms žaliavoms. Kiekvienais metais ieško naujų tiekėjų, kurie auginą ekologiškas braškes, juoduosius serbentus, šaltalankius, moliūgus ir kitas lietuviškas, ir egzotines uogas, vaisius ir daržoves. Savo gaminiuose naudoja ir medaus produktus, bičių pienelį ir žiedadulkes, riešutus. Šiuos visus gamyboje naudojamus produktus įsigyja iš Lietuvos ūkininkų ir pavienių augintojų. Pagrindiniai įmonės tiekėjai pavaizduoti 5 pav.



5 pav. Pagrindinių tiekėjų logotipai (sudaryta autorių)

Viena iš pagrindinių žaliavų šokolado gamintojams yra cukrus. Ši žaliava įmonės gaminamiems saldumynams perkama iš užsienio tiekėjų: Weinrich – Schokolade, Barry Callebaut, Schwartauer Werke, taip pat ir iš Lietuvos tiekėjų: UAB „Alvas ir Ko“, UAB „Žemaitijos pienas“, UAB „Marijampolės pieno konservai“, UAB „Arimex“. Šie tiekėjai UAB „Rūta“ aprūpina tokiomis medžiagomis kaip cukrus, kakava, įvairiausi riešutai ir džiovinti vaisiai, kondensuotas pienas. Iš Lietuvos augintojų superkamos uogos ir vaisiai dažniausiai liofilizuojami. Šis būdas pasirinktas dėl to, kad taip apdorojant žaliavas nenaudojamos jokios cheminės medžiagos, o produktas ilgai išlieka originalaus skonio ir kvapo ir išsaugomos beveik visos vertingos maistinės medžiagos.

Kita UAB „Rūta“ tiekėjų grupė yra platintojai, tai tie, kurie padeda išplatinti UAB „Rūta“ gaminamą produkciją. Daugiausia čia prisideda UAB „Eugesta“, taip pat internetu prekiaujantys partneriai – tai pigu.lt, wolt.com, rimi.lt, barбора.lt ir lastmile.lt. (<http://ruta.lt/>).

Apibendrinant matome, kad UAB „Rūta“ turi tiekėjų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje ir savo gaminamai produkcijai renkasi pačias geriausias žaliavas, didelę jų dalį apdoroja technologija, kurios dėka neprarandama produkcijos forma, išlieka natūrali spalva, kvapas ir sumažėja mikrobinės taršos pavojus. Įmonė turi partnerių, kurie padeda platinti produkciją, kad vartotojams būtų greita, efektyvu ir patogų įsigyti pageidaujamą produkciją.

**Sektoriaus terpė.** „Tampa vis sunkiau surasti verslus, kurie būtų absoliučiai vietinės reikšmės, galintys funkcionuoti visiškoje izoliacijoje nuo pasaulio ekonomikos“ (Valodkienė, Snieška, 2016). Dabartinė visuomenė ir rinka iš įmonės, teikiančios produkciją ar paslaugą, tikisi kokybiškumo ir gebėjimo suvokti didėjančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingomis turi nuolat stebėti ir analizuoti savo įmonės vidinę ir išorinę aplinką, kad galėtų kuo lengviau ir greičiau prisitaikyti prie kitimo.

Sektoriaus terpės analizei naudosime SSGG metodą, kuris padės atskleisti UAB „Rūta“ vidinę aplinką, tai yra stiprybes ir silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Anot Vanago ir Vyšniauskaitės (2012), stiprybės – tai ištekliai, sugebėjimai ir kiti požymiai lyginant su konkurentais ir turėtų atsakyti į klausimą: ką organizacija gali? Silpnybės – tai ištekliai, įmonėje dirbančiųjų meistriskumo sugebėjimų silpnosios pusės, kurios trukdo kokybiškam organizacijos darbui ir turėtų atsakyti į klausimą: ko organizacija negali? Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje, turėtų atsakyti į klausimą: koks organizacijos potencialas, ir grėsmės – tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje, turėtų atsakyti į klausimą: kokios potencialiai nepalankios sąlygos.

Kiekvienos įmonės ši analizė būna savita, dėl to, kad stiprybės ir silpnybės išryškina organizacijos išteklių analizę, o galimybės ir grėsmės – pagrindinius veiksnius išryškinančius išorinės aplinkos rezultatus. Šių analizių pagalba įmonė gali matyti realias galimybes kovai su kliūtimis, atsiradusias dėl išorinių veiksnių ir kartu leidžia užsibrėžti tikslų siekimo būdus, juos įvertinti ir surasti geriausius sprendimo būdus. UAB „Rūta“ SSGG analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. UAB „Rūta“ SSGG analizė (sudaryta autorių)

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ilgametė darbo patirtis;</li> <li>Patyręs ir darbštus kolektyvas;</li> <li>Aukšta produktų kokybė;</li> <li>Kainų nuolaidos;</li> <li>Įmonė stengiasi kuo dažniau sukurti naujų produktų ir išsiskirti rinkoje;</li> <li>Prekes galima užsisakyti ir pirkti internetu;</li> <li>Įmonė turi padalinius su nuolatinėmis buveinėmis Lietuvoje ir Latvijoje;</li> <li>Įmonei priklauso ir šokolado muziejus, kuriame veikia šokolado dirbtuvės ir kavinė;</li> <li>Grįžtamas ryšys iš pirkėjų;</li> <li>Konkursuose ir parodose pelnyti 24 aukščiausi apdovanojimai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ne visiems prieinama kaina;</li> <li>Pigesnių prekių trūkumas;</li> <li>Ne visada sandėlyje, elektroninėje parduotuvėje yra reikiamų prekių;</li> <li>Mažai dėmesio skiriama rinkos tyrimams, pardavimų kitimams.</li> </ol>
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Rinkos augimas;</li> <li>Firminių parduotuvių plėtra;</li> <li>Fabriko ribų plėtimas;</li> <li>Naujos rinkos ir segmentai;</li> <li>Palankūs demografiniai pokyčiai;</li> <li>Ekonomikos kilimas;</li> <li>Platus interneto ir informacinių sistemų taikymas;</li> <li>Sąlygų sąžiningai konkurencijai buvimas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Stiprūs konkurentai (AB „Vilniaus Pergalė“, AB „Laima“ ir kiti);</li> <li>Ekonominis nuosmukis;</li> <li>Mažas rinkos augimo tempas;</li> <li>Didėjantis klientų spaudimas;</li> <li>Dideli prekybininkų reikalavimai;</li> <li>Didelės naujų technologijų diegimo išlaidos;</li> <li>Pirkėjų įtaka, apsisprendimas pirkti kitą produkciją.</li> </ol>

UAB „Rūta“ SSGG analizė rodo šios įmonės realias vystymosi perspektyvas, kurios priklauso nuo išvardytų stiprybių panaudojimo konkurencinėje aplinkoje, o įvertinus galimybes ir jas realizavus galima tikėtis didesnių pardavimo pajamų ir patenkintų pirkėjų padidėjusio srauto.

Pagrindinės UAB „Rūta“ **stiprybės** - tai ilgametė darbo patirtis ir patyręs ir darbštus kolektyvas, tai kiekvienos įmonės pamatas, be kurio veikia neįsivaizduojama, įmonėje gaminama aukštos kokybės produkcija palaipsniui atnaujinama vis sukuriama naujus inovatyvius gaminius. Kaip stiprybes galima akcentuoti gerą visų įmonės parduotuvių ir filialų geografinę padėtį bei patogų privažiavimą. Labai svarbus įmonei grįžtamas ryšys su vartotojais, tai atsispindi įmonės internetiniame puslapyje palikti atsiliepimai. Palankiai įmonės veiklą apibūdina konkursuose ir parodose pelnyti aukščiausi produkcijos įvertinimo apdovanojimai.

Įmonės augimo priklausomybę lemia **silpnųjų pusių** įveikimas, paskaičius ir sumažinus kai kurios gaminamos produkcijos sąnaudas ir taip padidinus pigesnio asortimento atsiradimo galimybes.

Analizuojant **galimybes**, akivaizdu, kad siekiant įmonės plėtros, labai svarbu išsilaikyti rinkose, didinant savo naujų firminių parduotuvių plėtrą ir informacinių sistemų taikymą savo veikloje. Laikymasis sąžiningos konkurencijos sąlygų padeda įmonėms sveikai konkuruoti tarpusavyje.

Svarbiausios UAB „Rūta“ **grėsmės** yra susijusios su konkurentais, ne mažą įtaką daro ekonominis nuosmukis ir su tuo susijęs mažas rinkos augimo tempas. Labai didelis klientų išrankumas sukuria įmonei spaudimą pastoviai domėtis

ir investuoti į naujas ir ne visada išbandytas žaliavas ir produktus. Pirkėjų sprendimas pirkti konkurentų produkciją nulemia mažesnes įmonės pardavimo pajamas. Viena iš grėsmių – dideli prekybininkų reikalavimai, verčiant įmonę taikyti savo produkcijai nuolaidas ir kitas akcijas. Norėdama tobulinti technologijas, įmonė susiduria su didelėmis diegimo išlaidomis, tuomet ir atsiranda grėsmė pasirinkti mažesnio efektyvumo technologijas.

Atlikta UAB „Rūta“ SSGG analizė rodo, kad įmonė stiprybių turi daugiau nei silpnybių. Svarbiausios įmonės stiprybės yra ilgametė darbo patirtis, aukšta produktų kokybė, produkcijos tarptautinis įvertinimas ir grįžtamasis ryšys iš pirkėjų, kuris parodo sėkmingą įmonės gyvavimą. Silpnybių įmonė turi nedaug, pagrindinė silpnybė – tai aukšta produkcijos kaina, kai ne visi norintys gali dažnai įsigyti pageidaujamą prekę, taip pat pastebima, kad internetinėje parduotuvėje ne visada būna reklamuojamos prekės, tai verčia pirkėjus laukti arba panašią prekę įsigyti pas konkurentus. Daugiausia naudosis įmonės veiklai galinčios atnešti galimybes – tai rinkos augimas, firminių parduotuvių plėtra ir sąžiningos konkurencijos sąlygų buvimas. Rimčiausia grėsmė įmonei yra konkurentai, kurie varžosi rinkoje dėl pirkėjų norų tenkinimo.

### Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad verslas priklauso nuo aplinkos sąlygų, kurios veikia įmonės veiklą ir jos rezultatus. Mikroaplinkos veiksniai – tai vartotojai, skirstomi į penkias grupes pagal skirtingus vartotojų prekių įsisavinimo poreikius; tiesioginiai konkurentai, reikalingi išlaikyti įmonės budrumą; tiekėjai, nuo kurių priklauso įmonės produkcijos kokybė ir galutinė kaina; ir sektoriaus terpė, priklausanti nuo daugelio išorinių ir vidinių veiksnių. Sėkmingai dirbančios įmonės stebi savo mikroaplinką ir prisitaiko prie kintančių aplinkos veiksnių, kurie sukuria nuolat atsirandančias stiprybes ir silpnybes, bei galimybes ir grėsmes. Įmonės, įvertindamos savo stiprybes ir galimybes, gali jomis pasinaudoti, o įvertinę silpnybes ir grėsmes – jų išvengti.

2. Išanalizavus UAB „Rūta“ mikroaplinką, matome, kad įmonė stengiasi įtikti išrankiam savo vartotojui, naudoja savo gamyboje tik natūralias gamybos medžiagas, sukūrusi ekologiškų produktų liniją, užsienio vartotojus stebina suvenyrinių produktų linija, labai vertinama ir mūsų šalies aukštų pareigūnų gretose. Įmonė turi rimtų konkurentų, turinčių daug didesnes metines apyvartas ir pardavimo pajamas, tačiau jie palieka vietos mažesnių įmonių gyvavimui, kurios pasižymi savo kuriamų produktų autentiškumu, išskirtinumu ir kokybe. Įmonė turi tiekėjų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje ir savo gaminamai produkcijai renkasi pačias geriausias žaliavas, didelę jų dalį apdoroja technologija, kurios dėka neprarandama produkcijos forma, išlieka natūrali spalva, kvapas ir sumažėja mikrobinės taršos pavojus. Taip pat įmonė turi partnerių, kurie padeda platinti produkciją, kad vartotojai jaustų greitą, efektyvų ir patogų aptarnavimą. Atlikta UAB „Rūta“ SSGG analizė rodo, kad įmonė stiprybių turi daugiau nei silpnybių.

### Literatūra

1. Aaker D.A.(2005). Strategic Marketing Management. New York: John Wiley & Sons.
2. AB “Laima” (2021). Naujienos. <https://laima.lv/news>.
3. Albrechtas, J. (2005). Šiuolaikinės rinkodaros 100 sprendimų. Vilnius: Naujoji matrica.
4. Algermissen J. (2001). Das Marketing der Handelsbetriebe. Würzburg: Wien.
5. Kotler P., Keller K.L. (2006). Marketing Management. 12e, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
6. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). Marketingo valdymas. Kaunas: Technologija-
7. Pilinkienė, V. (2009). Forecasting environment and its factors when assessing the competitive. *Ekonomika ir vadyba*: 2009.14, psl. 878-883.
8. Pranulis, V. P. (2007). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
9. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius: MRU.
10. Täger U.Ch., Nasua T., (2005). Der Einzelhandel in Westeuropa. Frankfurt am Main: Dt.Fachverlag demand. Economics & management: 2005. psl. 483.
11. Tutlienė, E. (2014). Prekybos rinkodaros pagrindai. Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.
12. UAB “Rūta” (2021). Naujienos. <http://ruta.lt/>.
13. Unterhauser, L. (2006). Marketingo tyrimai. Vilnius: Ciklonas.
14. Valodkienė G., Snieška V. (2016). Verslo aplinkos prognozavimas globalioje ekonomikoje. Kaunas: Technologija.
15. Vanagas, R., Vyšniauskaitė, L. (2012). Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU.
16. Vilniaus Pergalė, Mūsų istorijos pradžia 20-tame amžiuje. <http://www.pergale.lt/lt/apie>.
17. Žvirblis, A., Ignotas, A. (2013). Daugiakriteris verslo procesų vertinimas ir valdymo optimizavimas. Vilnius: LEU leidykla.
18. Žvirblis, A., Rudzkienė, V., Jefimov, V. (2013). Verslo aplinka. [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_II/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html).

### LTD RŪTA MICROENVIRONMENT AND ITS ELEMENTS

Every business depends on many conditions in its operations, including the internal environment of the company. That dependence determines the quality and survival of a company's results in business. The aim of the article is to investigate the microenvironment of Ltd Rūta and its elements. The article analyses the concept of the company's microenvironment and its elements and the impact of the microenvironment on the activities of economic entities. Microenvironmental factors influencing the activities of Ltd Rūta are analysed. The assessment of the company's micro-environment identifies the company's strengths and weaknesses, threats and opportunities, as well as other factors that may affect the efficiency of operations. The article applies the analysis of scientific literature, the analysis of the company's financial and statistical data, the SWOT method. After analysing the scientific literature, it can be stated that business depends on the environmental conditions that affect the company's operations and results. Successful companies monitor their micro-environment and adapt to changing environmental factors that create ever-emerging strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats. Businesses can take advantage of them by assessing their strengths and opportunities and avoiding them by assessing their



weaknesses and threats. Analysing the microenvironment of Ltd Rūta, we see that the company tries to please its picky consumer, has serious competitors with much higher annual turnover and sales revenue, has suppliers both in Lithuania and abroad and chooses the best raw materials for its products, agrees with partners to help distribute products. The SWOT analysis shows that the company has more strengths than weaknesses.

Keywords: microenvironment, consumers, competitors, suppliers, industry media.

# VĮ „REGITRA“ IŠTEKLIAI IR JŲ NAUDOJIMAS

*Simona Janušytė (stud.), Karolina Mikalauskaitė-Vensbergė (stud.), vadovė Lina Paliulienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje išskirtos trys pagrindinės įmonių išteklių grupės: finansiniai, materialieji ir žmogiškieji ištekliai bei išanalizuotas jų panaudojimas. Vystantis visai žmonijai ir naujosioms technologijoms, didėja žmonių poreikiai. Dėl šios priežasties įmonės ištekliai tampa riboti, nes kai kurie ištekliai (pvz. gamtiniai) yra neatkuriami, o kitus išteklius lemia kiti veiksniai, pvz., darbo išteklių dydį lemia žmonių darbingas amžius, darbuotojų kvalifikacija ir kt. Verslo įmonėms, siekiant išlikti ir plėstis rinkoje, nuolat besikeičiant žmonių poreikiams, svarbu įvertinti savo galimybes ir vartotojų poreikius, išlaikyti konkurencinį pranašumą jos pasirinktoje prekių ar paslaugų rinkoje. Verslininkai, žinodami įmonės ateities tikslus, privalo išsiaiškinti ir apibrėžti, ko reikia šiems tikslams pasiekti. Todėl labai svarbu teisingai pasirinkti įmonei reikalingus išteklius, kurie padėtų greitai ir kokybiškai įgyvendintų visus įmonės tikslus ir patenkintų vartotojų poreikius.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai, materialieji ištekliai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Besivystant naujosioms technologijoms, kiekviena įmonė turi prisitaikyti prie šio proceso, todėl ji privalo pasirinkti teisingus išteklius tam, kad sėkmingai vykdytų savo veiklą. Tam, kad įmonė sklandžiai vykdytų savo veiklą, jai reikia materialaus turto ir piniginių lėšų, kurios priklauso nuo veiklos apimtys, sudėties ir rinkos bei konkurencijos sąlygų, esančių rinkoje. Taip pat įmonei reikia kvalifikuotų darbuotojų, kurie išmanytų savo darbą, būtų pasirengę mokytis naujovių, kurios padėtų greičiau ir sklandžiau atlikti paskirtus darbus, šitaip darbuotojai prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo. Įmonė, neturėdama pakankamai šių išteklių arba nesugebėdama jų tikslingai paskirstyti ar panaudoti, gali patirti nuostolių, kurie gali sukelti bankrotą. Taigi, išteklių sudarymas ir naudojimas įmonėje įgauna labai svarbią reikšmę.

**Tyrimo problema** – kokiais ištekliais disponuoja įmonės?

**Straipsnio tikslas** – Ištirti VĮ „Regitra“ išteklių rūšis ir jų panaudojimą.

**Straipsnio uždaviniai:**

1. Išnagrinėti įmonės išteklių grupes ir jų panaudojimą teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti VĮ „Regitra“ išteklius.

**Tyrimo objektas** – VĮ „Regitra“ ištekliai.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių analizė; VĮ „Regitra“ finansinių ir vidaus ataskaitų duomenų analizė.

## Įmonės išteklių grupės ir jų apibūdinimas

Išteklių sąvoka apibūdinama labai įvairiai, vieni mano, kad ištekliai yra veiklai reikalingos atsargos priemonės, resursai. Kiti mano, kad ištekliai – visa tai, ko reikia prekėms gaminti ir paslaugoms teikti ir jas parduoti (Gineitienė ir kt. 2003). Verslo įmonėje ištekliai skirstomi į tris pagrindines grupes:

- finansiniai ištekliai;
- materialieji (fiziniai) ištekliai;
- žmogiškieji ištekliai;

Visi ištekliai labai svarbūs įmonei, tačiau svarbiausi ištekliai, kurie turi ryšį su kitais ištekliais, yra *finansiniai ištekliai*. Nuo finansinių išteklių turėjimo priklauso kitų įmonei reikalingų išteklių įsigijimas. Įmonei, kuri neturi pakankamai finansinių išteklių, labai sunku įsigyti materialių išteklių (trumpalaikio ir ilgalaikio turto, žaliavų ir atsargų). Taip pat įmonė negali įsigyti ir žmogiškųjų išteklių, tokių kaip darbuotojai, darbuotojų žinios, jų kvalifikacija. Labai svarbu ir tai, kad be finansinių išteklių įmonė negali įsigyti ir nematerialių išteklių, kurie įmonei taip pat labai svarbūs. Neturėdama nematerialiųjų išteklių (programinė įranga, patentai, licencijos, prestižas ir įvaizdis) įmonė negali reklamuoti savo prekių ar paslaugų, todėl vartotojams būtų sunkiai prieinama informacija apie įmonę ir įmonė turėtų mažai klientų. Nuo klientų skaičiaus priklauso įmonės finansiniai ištekliai, pelnas, todėl labai svarbu, kad įmonė turėtų visus išteklius ir galėtų tinkamai funkcionuoti ir plėstis rinkoje (Černius, 2014).

Finansinių išteklių sąvoka apibūdinama kaip pinigų ir kredito bei biudžeto sistemų priemonės; jų pagrindiniai šaltiniai – gamybinis kaupimas, amortizaciniai atskaitymai, mokesčiai, paskolos, gyventojų santaupos. Yra labai daug finansinių išteklių apibrėžimų, Rutkauskas ir kt. (2008) teigia, kad finansiniai ištekliai – piniginės formos išraiškos dalis, skiriama ekonominiam, ūkiniam plėtojimui finansuoti. Šopa (2012) mano, kad finansiniai ištekliai yra nuosavos ir skolintos finansinės lėšos, reikalingos įmonės veiklai finansuoti, turtui įsigyti, prekėms gaminti ar paslaugoms teikti bei investicijoms finansuoti. Finansinius išteklius sudaro: piniginiai lėšų šaltiniai bei nuosavos ir skolintos lėšos, kuriomis siekiama įgyvendinti įmonės tikslus. Pinigai yra svarbiausias resursas, kurio dėka įmonė gali įsigyti finansinius išteklius ir pradėti įmonės veiklą. Įmonės finansiniai ištekliai skirstomi į du pagrindinius finansavimo šaltinius: vidaus (parduotos prekės ir paslaugos, investicinės veiklos pajamos, savininkų įnašai) ir išorės (pinigai skolinanti iš kreditorių – įvairios paskolos bei išsiskolinimai tiekėjams). Labai svarbu, kad įmonė teisingai valdytų savo finansinius išteklius. Jeigu įmonė nemokės kontroliuoti šių išteklių, ji gali turėti deficitą ataskaitinių metų pabaigoje, tai reiškia, kad įmonė uždirbo mažiau

pajamų ir patyrė daugiau sąnaudų. Tokiu atveju įmonė gali patirti bankrotą, įmonei mažėja turtas, todėl ji negali įsigyti kitų įmonės veiklai reikalingų išteklių (Rutkauskas, Sūdžius, Mackevičius, 2008).

**Materialieji ištekliai** – fiziškai atskiriamų tam tikros veiklos srities objektų, kurių naudojimas gali būti vienareikšmiškai apibrėžtas, visuma, pavyzdžiui, pastatai, įrenginiai, prietaisai, įrankiai, medžiagos (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002). Materialusis turtas priklauso nuo to turto faktinės fizinės būklės. Materialusis turtas skirstomas į ilgalaikį ir trumpalaikį turtą. Ilgalaikis turtas – tai ne perparduoti ar paversti pinigais skirtas materialusis turtas, kuris turi reikšmingą vertę ir bus pelningai naudojamas ilgiau negu vienus metus, pvz., organizacijai priklausantys žemės sklypai, pastatai ir įrenginiai (Peterson, 2007). Šis turtas naudojamas nesusidėvi ir išlaiko savo pradinį tapatumą visą numatomo naudojimo laiką. Trumpalaikis turtas – pinigai, pinigų ekvivalentai ir turtas, kuriuos pagrįstai tikimasi per vienus metus paversti grynaisiais pinigais vykdant įprastą verslo veiklą (Tarptautiniai vertinimo standartai, 2011). Šis turtas gali būti iškeistas į pinigus, parduotas arba suvartotas (nudėvėtas). Iš šių sąvokų galime spręsti, kad materialieji ištekliai taip pat yra svarbūs įmonei. Neturėdama pakankamai žaliavų ir atsargų, įmonė mažina pasiūlą klientams (mažėjant pasiūlai, mažėja ir paklausa). Dėl šios priežasties labai svarbu teisingai valdyti savo materialiuosius išteklius. Labai svarbu, kad įmonė įsigytų reikalingą kiekį ir kokybiškų prekių, paslaugų ir žaliavų. Taip pat svarbu, kad įmonė prekių, paslaugų ir žaliavų įsigytų už mažesnę kainą. Perparduodant prekes, labai svarbu pasirinkti teisingą antkainį, kad mažmeninė kaina tenkintų vartotojus ir jie galėtų įsigyti daugiau šios įmonės prekių ar paslaugų (Černius, 2014).

**Žmogiškieji ištekliai** – kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma (Išoraitė, 2011). Žmogiškieji ištekliai visada buvo ir bus svarbūs ne tik įmonės raidai, tačiau ir valstybės raidai. Šie ištekliai lemia sėkmingą organizacijos veiklą, tikslų įgyvendinimą ir konkurencingumą. Žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip darbuotojų valdymas, siekiant įgyvendinti visus įmonės tikslus. Šių išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, darbuotojų paieška, verbavimas, pritraukimas į organizaciją, adaptacija, motyvavimas, ugdymas ir mokymas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, darbo vertinimas, karjera ir kt. Besivystant naujosios technologijoms, labai svarbu, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų nukreiptas ir į darbuotojų darbo aplinkos kūrimą, sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą. Neužtikrinus šių sąlygų darbuotojams, mažėja darbuotojų kvalifikacija, todėl dėl to gali nukentėti įmonės reputacija, įvaizdis (Šopa, 2012).

Išnagrinėjus įmonės išteklių grupes ir jų panaudojimą, galima teigti, kad visi įmonės ištekliai turi ryšį vieni su kitais, tačiau didžiausią reikšmę turi finansiniai ištekliai. Nuo finansinių išteklių priklauso kitų įmonei reikalingų išteklių įsigijimas, todėl labai svarbu, kad įmonė teisingai valdytų šiuos išteklius.

## VĮ „Regitra“ finansiniai ištekliai

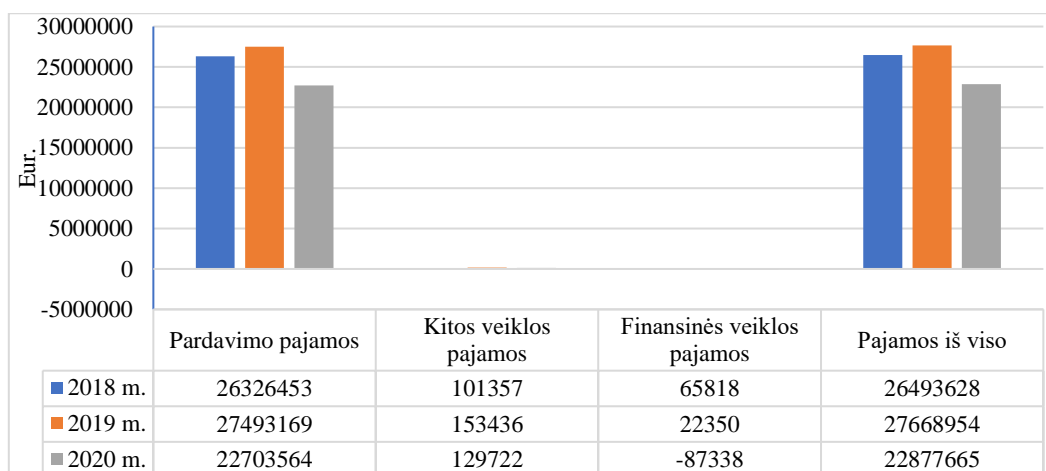
VĮ „Regitra“ yra valstybinė įmonė, kurioje galima išskirti penkias pagrindines veiklas. Įmonė egzaminuoja kandidatus į vairuotojus, išduoda ir keičia vairuotojų pažymėjimus, registruoja transporto priemones ir jų priekabas, išduoda valstybinių numerių ženklus ir taip pat teikia registru duomenis. VĮ „Regitra“, norėdama sklandžiai vykdyti veiklą, išsikelia tikslus, kurie yra:

- Augantis paslaugų, teikiamų skaitmeniniais kanalais, naudojimas;
- Patogios, kokybiškos ir rentabilios paslaugos;
- Įmonės vertybėmis pagrįstas organizacinės kultūros kūrimas;
- Socialiai atsakinga ir atvira įmonė;
- Finansinis įmonės stabilumas.

Tačiau įmonės pagrindinė misija yra tai, kad į eismą patektų tik pasirengę vairuotojai ir legalios transporto priemonės.

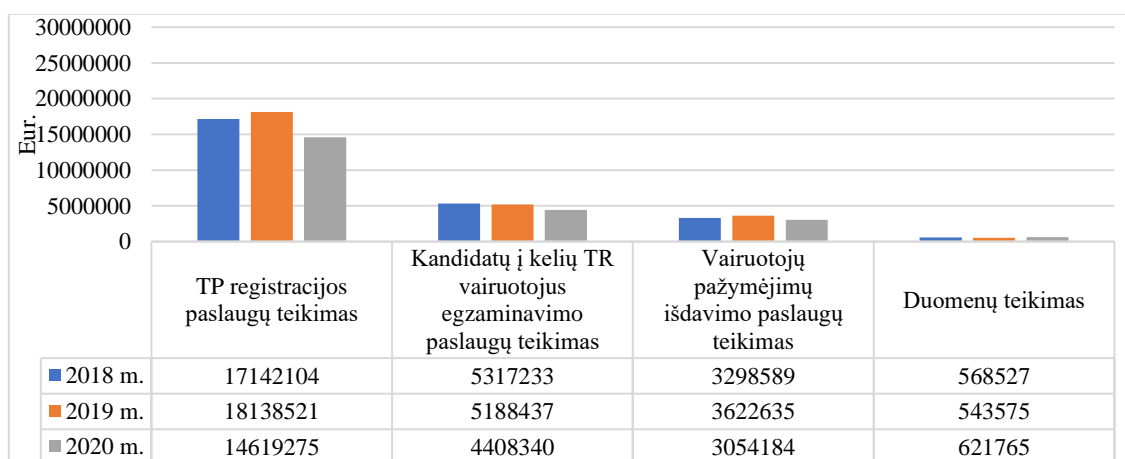
Patys svarbiausi įmonės ištekliai, be kurių įmonei būtų neįmanoma pradėti vykdyti veiklą ir ją plėtoti, yra finansiniai ištekliai.

VĮ „Regitra“ finansiniai ištekliai susideda iš pardavimo pajamų, kitos veiklos pajamų ir finansinės veiklos pajamų (žr. 1 pav.). Svarbiausi finansiniai ištekliai yra pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos, kurios sudaro didžiausią dalį visose įmonės pajamos. Mažiausiai pajamų buvo gauta iš finansinės veiklos, 2020 m. įmonė iš finansinės veiklos patyrė 87338 Eur nuostolį. Kitos veiklos pajamos kito netolygiai, 2019 m. padidėjo, o 2020 m. sumažėjo 15,5 proc. 2020 m. dėl ypatingos situacijos, susijusios su suvaržymais dėl pasaulinės COVID–19 pandemijos, VĮ „Regitra“ visos pardavimo pajamos sumažėjo 17,3 proc.



1 pav. VĮ „Regitra“ finansiniai ištekliai 2018–2020 m. (sudaryta autorių pagal įmonės pelno (nuostolių) ataskaitą)

Įmonės pardavimo pajamos iš pagrindinės veiklos yra išskirstomos į pajamas iš: transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo, kandidatų į kelių TR vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimo, vairuotojų pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimo ir duomenų teikimo paslaugų. Nagrinėjant 2 paveikslą matoma, kad daugiausiai pajamų gauta iš transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo, o mažiausiai iš duomenų teikimo. Analizuojant 2018 – 2020 m. laikotarpį, matomas nuosmukis 2020 m., kurį sukėlė prasidėjusi pandemija, todėl pajamų iš transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo sumažėjo 19,4 proc., pajamos iš kandidatų į kelių TR vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimo nukrito 15 proc., pajamos iš vairuotojų pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimo sumažėjo 15,7 proc., o duomenų teikimo pajamos padidėjo 14,4 proc.

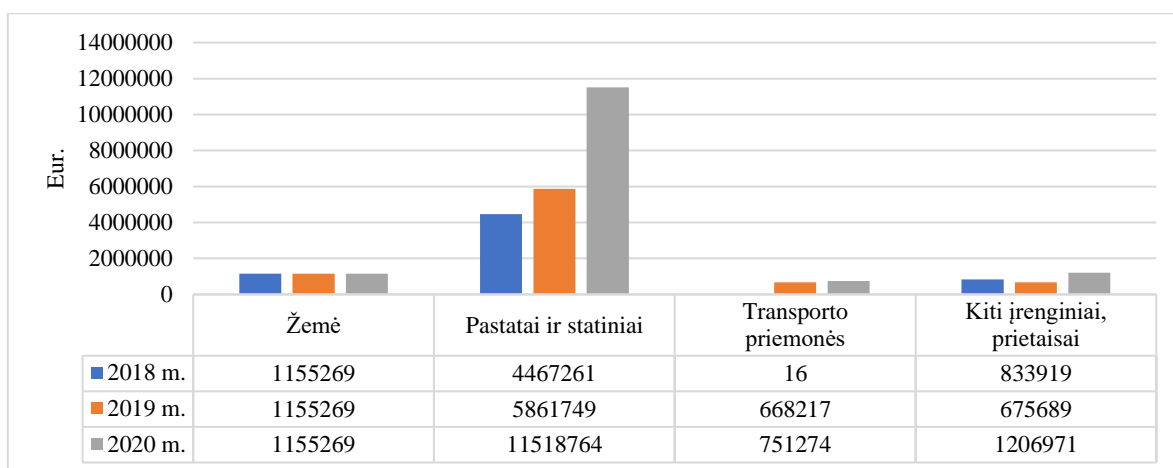


2 pav. VĮ „Regitra“ pardavimo pajamų šaltiniai 2018–2020 m. (sudaryta autorių pagal įmonės duomenis)

VĮ „Regitra“ visas sąnaudas sudaro savikaina, bendrosios ir administracinės sąnaudos ir finansinės veiklos sąnaudos (palūkanų ir kitos panašios sąnaudos). Kadangi 2018–2020 m. įmonė uždirbo grynąjį pelną, tai rodo, kad VĮ „Regitra“ sėkmingai valdė sąnaudas, todėl įmonės pajamos buvo didesnės nei sąnaudos.

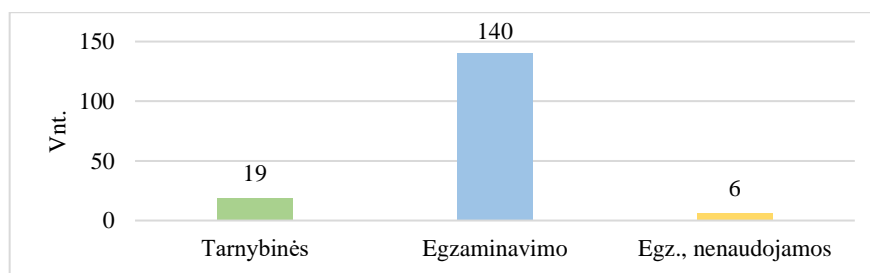
### VĮ „Regitra“ materialiniai ištekliai

VĮ „Regitra“ materialiniai ištekliai padeda įmonei įgyvendinti išsikeltus tikslus ir teikti paslaugas. VĮ „Regitra“ materialinius išteklius sudaro: žemė, pastatai ir statiniai, transporto priemonės, bei kiti įrenginiai ir prietaisai (žr. 3 pav.). Žemės vertė visu nagrinėjamu laikotarpiu nesikeitė – išliko 1155269 eurų. Bet pastatų ir statinių vertė didėjo ir 2020 m. buvo beveik 2 kartus didesnė lyginant su 2018 ir 2019 metais. Taigi, VĮ „Regitra“ tobulino ir gerino šiuos išteklius, kad pritrauktų daugiau klientų. Kitų įrenginių ir prietaisų vertė, lyginant 2019 m. su 2020 m., padidėjo taip pat beveik 2 kartus, tai rodo, kad VĮ „Regitra“ plečiasi ir siekia, teikti kuo daugiau paslaugų. Transporto priemonių vertė 2019 m., lyginant su 2018 m., padidėjo dideliu tempu ir 2019 m. siekė 668201 eurus.



3 pav. VĮ „Regitra“ materialiniai ištekliai 2018–2020 m. (sudaryta autorių pagal įmonės balansą)

VĮ „Regitra“ būdama būsimų vairuotojų egzaminavimo srities įmonė, transporto priemones naudoja trijose srityse. Viena dalis transporto priemonių yra tarnybinės, kita dalis naudojama egzaminavimui ir taip pat keletas transporto priemonių yra egzaminavimui nenaudojamos (žr. 4 pav.). Analizuojant 2020 m. VĮ „Regitra“ transporto priemonių paskirties duomenis, 4 paveiksle matome, kad daugiausia transporto priemonių panaudota egzaminavimui, tai yra 140 vienetų. Kaip tarnybinės transporto priemonės naudojamos 19 automobilių, o egzaminavimui nenaudojamos 6 transporto priemonės. Taigi, VĮ „Regitra“ transporto priemonės dažniausiai naudojamos egzaminavimui, tai sudaro 84,9 % visų transportų priemonių.

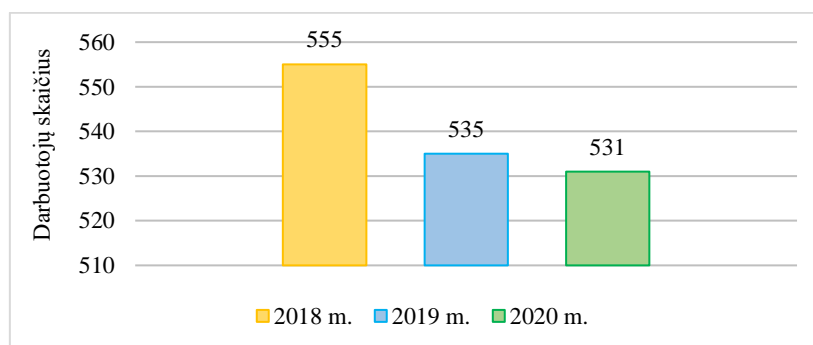


4 pav. VĮ „Regitra“ transporto priemonių naudojimo paskirtis 2020 m. (sudaryta autorių pagal įmonės duomenis)

VĮ „Regitra“ pastatai ir statiniai naudojami laikyti vairavimo teorijos egzaminams, išduoti vairuotojų pažymėjimus ir kitus dokumentus, transporto priemonių registracijos paslaugoms teikti, administracinėms, tarnybinėms patalpoms ir kitoms paskirtims.

### VĮ „Regitra“ žmogiškieji ištekliai

Atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką ir teikiamų paslaugų pobūdį, žmogiškieji ištekliai ir racionalūs personalo valdymo sprendimai yra vienas svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių įmonės veiklos rezultatus. VĮ „Regitra“ žmogiškieji ištekliai sudaryti iš darbuotojų. Darbuotojai savo žiniomis ir sugebėjimais didina įmonės prestižą, todėl klientai džiaugiasi ir renkasi šią įmonę. Didelei įmonei būdinga turėti daug darbuotojų, ypač kai šios įmonės veikla susijusi su klientų aptarnavimu. VĮ „Regitra“ darbuotojų skaičiaus kitimas 2018–2020 m. vaizduojamas 5 pav.

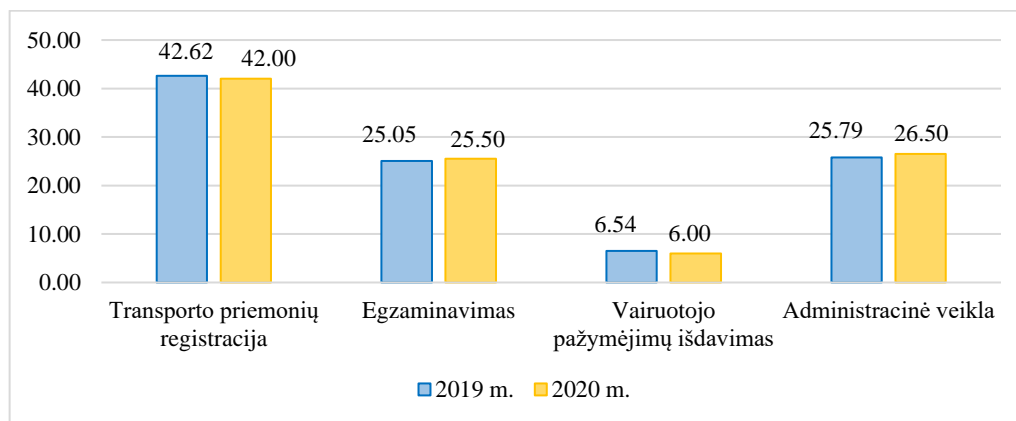


5 pav. VĮ „Regitra“ darbuotojų skaičius 2018–2020m. (sudaryta autorių pagal įmonės duomenis)

Kaip matome 5 paveiksle, daugiausiai darbuotojų įstaigoje dirbo 2018 m., o mažiausiai – 2020 m. pastebima, kad kasmet darbuotojų skaičius mažėja. 2018 metais darbuotojų skaičius buvo 555, 2019 m. VĮ „Regitra“ dirbo dvidešimčia darbuotojų mažiau. Lyginant 2020 metų duomenis su 2019 metais, įstaigoje sumažėjo 4 darbuotojais. Tačiau lyginant 2020 metus su 2018 metais, pastebima, kad darbuotojų skaičius sumažėjo net 24 žmonėmis. Ši darbuotojų skaičiaus mažėjimą galėjo lemti prasidėjusi pandemija, dėl kurios darbdaviai buvo priversti mažinti etatų skaičių.

Taip pat galima paminėti, kad 2018 m. iš 555 darbuotojų, net 64 proc. darbuotojų buvo vyrai, o likę 36 proc. – moterys. 2019 metais vyrai sudarė 63 proc., o moterys – 37 proc. visame darbuotojų skaičiuje. 2020 metais procentinės dalys pakito labiau, t.y. iš 531 darbuotojo vyrai sudarė 61 proc., o moterys sudarė 39 proc. darbuotojų.

VĮ „Regitra“ internetiniame puslapyje pateikta 2019 m. ir 2020 m. informacija apie darbuotojų skaičiaus procentinę dalį tam tikroje srityje (žr. 6 pav.).



6 pav. VĮ „Regitra“ darbuotojų procentinė dalis tam tikrose darbo srityse, proc. (sudaryta autorių pagal įmonės duomenis)

6 paveiksle matome, kad 2019 m. ir 2020 m. daugiausiai darbuotojų dirbo transporto priemonių registracijos srityje. 2019 m. darbuotojų procentinė dalis šioje srityje sudarė 42,62 proc., o 2020 m. 0,62 proc. mažiau. Tam įtakos turėjo prasidėjusi pandemija, dėl kurios įmonė laikinai turėjo sustabdyti tiesioginį klientų aptarnavimą teritoriniuose padalinuose, todėl įmonė buvo priversta paskelbti prastovas kai kuriems darbuotojams. Egzaminavimo srityje 2019 m. dirbo 25,05 proc. darbuotojų, o 2020 metais 0,45 =proc. daugiau (25,5 proc.), šiam procesui įtakos galėjo turėti atsiradusi vairavimo mokymų paklausa po mūsų šalyje pasibaigusio karantino – gyventojai registruojasi į vairavimo teorijos ir praktikos egzaminus, kad įgytų teisę vairuoti automobilį. Mažiausiai darbuotojų dirbo vairuotojo pažymėjimų išdavimo srityje. 2019 m. šioje srityje dirbo 6,54 proc. visų darbuotojų, o 2020 m. – 6 proc. Lyginant darbuotojų skaičiaus struktūrinę dalį administracinėje veikloje, pastebime, kad darbuotojų skaičiaus struktūrinė dalis šioje srityje per metus padidėjo 0,71 proc..

VĮ „Regitra“ siekia, kad jos darbuotojai būtų aukštos kvalifikacijos ir keltų įmonės prestižą. 2019 m. ir 2020 m. 8 proc. darbuotojų buvo įgiję vidurinį arba profesinį išsilavinimą. Daugiausiai darbuotojų 2019 m. ir 2020 m. buvo įgiję universitetinį išsilavinimą (2019 m. 64 proc. ir 2020 m. 74 proc.). Darbuotojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą 2020 m. sudarė 18 proc., o 2019 m. 28 proc. Lyginant 2020 m. duomenis su 2019 m., pastebime, kad per metus net 10 proc. daugiau darbuotojų turėjo įgiję universitetinį išsilavinimą. Šie duomenys parodo, kad 2020 metais šioje įmonėje dirbo labiau kvalifikuoti darbuotojai nei 2019 m. Taip yra dėl to, kad įmonė suteikia visas galimybes darbuotojams įgyti aukštesnį išsilavinimą. VĮ „Regitra“ nuolat organizuoja pavienius ar grupinius, nuotolinius ar auditorinius mokymus ir žinių patikrinimus. Kartu yra periodiškai organizuojami mokymai, skirti visiems darbuotojams.

VĮ „Regitra“, kaip ir kitos įmonės, turi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri padeda įmonei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. VĮ „Regitra“ žmogiškųjų išteklių valdymo sistema susideda iš organizacinės struktūros sudarymo; darbuotojų atrankos ir įdarbinimo; darbuotojo darbo apmokėjimo sprendimų; darbuotojo darbo krūvio nustatymo; darbuotojo ugdymo ir mokymo. Įmonė susiduria ir su naujais iššūkiais žmogiškųjų išteklių valdyme, nes dalis įmonės teikiamų paslaugų yra vis dažniau perkeliama į elektroninę erdvę. Augant internetu teikiamų paslaugų kiekiui, didėja poreikis kelti darbuotojų klasifikaciją, ugdyti jų gebėjimus klientus aptarnauti nuotoliniu būdu. Įmonėje žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimas susideda iš siekio pritraukti į įmonę profesionalių ir motyvuotų darbuotojų ir šių darbuotojų suvaldymo vykdant savanorišką kaitą. Dėl šių priežasčių įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui skiriamas išskirtinis dėmesys.

## Išvados

1. Įmonės ištekliai skirstomi į tris pagrindines grupes: finansiniai ištekliai, materialieji (fiziniai) ištekliai ir žmogiškieji ištekliai. Visi ištekliai labai svarbūs įmonei, tačiau svarbiausi ištekliai, kurie turi ryšį su kitais ištekliais, yra finansiniai ištekliai. Finansiniai ištekliai apibūdinami kaip pinigų ir kredito bei biudžeto sistemų priemonės; jų pagrindiniai šaltiniai – gamybinis kaupimas, amortizaciniai atskaitymai, mokesčiai, paskolos, gyventojų santaupos. Materialieji ištekliai – fiziškai atskiriamą tam tikros veiklos srities objektų, kurių naudojimas gali būti vienareikšmiškai

apibrėžtas, visuma, pavyzdžiui, pastatai, įrenginiai, prietaisai, įrankiai, medžiagos. Žmogiškieji išteklių – kvalifikuotų žmonių turimų specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai, visuma. Labai svarbu, kad įmonė turėtų visus šiuos išteklius ir mokėtų tinkamai juos panaudoti tam, kad galėtų funkcionuoti ir plėstis rinkoje.

2. „Regitra“ yra valstybinė įmonė, kurioje galima išskirti penkias pagrindines veiklas: įmonė egzaminuoja kandidatus į vairuotojus, išduoda ir keičia vairuotojų pažymėjimus, registruoja transporto priemones ir jų priekabas, išduoda valstybinių numerių ženklus ir taip pat teikia registru duomenis. Didžiausią VĮ „Regitra“ finansinių išteklių dalį sudaro pagrindinės veiklos pardavimo pajamos, o mažiausiai pajamų įmonė gauna iš finansinės veiklos. Pardavimo pajamos gaunamos iš transporto priemonių registracijos paslaugų teikimo, iš kandidatų į kelių TR vairuotojus egzaminavimo paslaugų teikimo, iš vairuotojų pažymėjimų išdavimo paslaugų teikimo ir iš dokumentų teikimo paslaugos. VĮ „Regitra“ visas sąnaudas sudaro savikaina, bendrosios ir administracinės sąnaudos ir finansinės veiklos sąnaudos. VĮ „Regitra“ materialiniai išteklių padeda įmonei įgyvendinti savo išsikeltus tikslus ir teikti paslaugas. VĮ „Regitra“ materialinius išteklius sudaro: žemė, pastatai ir statiniai, transporto priemonės, bei kiti įrenginiai ir prietaisai. šių išteklių vertė kasmet vis didėjo. VĮ „Regitra“ žmogiškuosius išteklius sudaro darbuotojai. Žmogiškieji išteklių yra vienas svarbiausių vidinių veiksmų, lemiančių įmonės veiklos rezultatus. VĮ „Regitra“ išteklių panaudojami įmonės išsikeltiems tikslams pasiekti.

### Literatūra

1. Černius, G. (2014). *Įmonės finansų valdymo pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
3. Išoraitė, M. (2011). *Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Socialinių mokslų studijos Nr. 3(1), p. 31–58.
4. Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. (2002). *Įmonės ekonomika*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
5. Peterson, R. H. (2007). *Accounting for Fixed Asset*. Wiley: 2nd edition. [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=vE5Gj5KqzYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=fixed+assets&ots=sF6QdVMfTR&sig=Tsc\\_uBzlggQJB1S-UofMGM1EOvc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fixed%20assets&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=vE5Gj5KqzYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=fixed+assets&ots=sF6QdVMfTR&sig=Tsc_uBzlggQJB1S-UofMGM1EOvc&redir_esc=y#v=onepage&q=fixed%20assets&f=false)
6. Regitra. <https://www.regitra.lt/>
7. Rutkauskas, A. V., Sūdžius, V., Mackevičius, V. (2008). *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai*. Vilnius: Technika.
8. Šopa, M. (2012). *Įmonės finansiniai išteklių ir jų panaudojimo efektyvumo vertinimas*. Tiltas į ateitį, Nr. 1 (6), p. 369-401
9. Tarptautiniai vertinimo standartai, (2011). <http://www.avnt.lt/assets/Teisine-informacija/Vertinimas/Tarptautini-vertinimo-standart-2011-VERTIMAS1.pdf>

### SE „REGITRA“ RESOURCES AND THEIR USE

The aim of the article is to investigate the types of resources of SE “Regitra” and their use. Methods applied in the article is analysis of literature sources, analysis of data from the financial and internal reports of SE “Regitra”.

The Main idea of the article is that as new technologies evolve, every business needs to adapt to this process, so it must choose the right resources to run its business successfully. In order for a company to operate smoothly, it needs material resources and cash, which depend on the size, composition and market and competitive conditions in the market. Also, the company needs qualified employees who know their job, are ready to learn innovations that will help them to perform the assigned work faster and smoother, in this way, employees contribute to the company's goals. A company that does not have enough of these resources or is unable to allocate or use them properly can experience losses that can lead to bankruptcy. Therefore, the creation and use of resources in the company is of great importance.

The conclusions of this article are the company's resources are divided into financial resources, material resources and human resources. All resources are very important to a company, so it is very important that it has all these resources and is able to use them properly in order to function and expand in the market. After analyzing the resources of SE “Regitra”, we notice that the largest part of financial resources consists of the sales revenue from the main activity, and the company receives the least income from financial activities. The company's material resources include: land, buildings and structures, vehicles, and other equipment and devices. The value of these resources has been increasing every year. SE “Regitra's” human resources consist of employees. Human resources are one of the most important internal factors that determine the company's performance. All resources of SE “Regitra” are used to achieve the goals set by the company.

Keywords: human resources, financial resources, material resources.

# UAB „BORUŽĖ“ FINANSINĖS BŪKLĖS ANALIZĖ

*Patricija Ambrzevičiūtė (stud.), Arnas Ašmontas (stud.), Meda Bublytė (stud.),  
Vaiva Tamošaitytė (stud.), vadovė Indrė Knyvienė*  
Kauno kolegija

## Anotacija

Šiame straipsnyje yra aptariama UAB „Boružė“ ūkinės veiklos apskaita, santykiniai rodikliai – įmonės finansinė analizė, kuri yra labai naudinga norint sužinoti daugiau apie įmonės finansinę būklę. Siekiant, kad įmonė klestėtų ir galėtų lengviau konkuruoti su kitomis įmonėmis, ypač svarbu analizuoti įmonės finansines ataskaitas (pelno (nuostolių) ataskaitą, balansą) pasitelkiant santykinius finansinius rodiklius. Darbe yra nagrinėjama trijų mėnesių (spalio-gruodžio) santykinų rodiklių analizė, išnagrinėti ne tik santykiniai rodikliai, bet ir išsiaiškintos įmonės probleminės sritys ir pateikti pasiūlymai šios įmonės veiklai gerinti. Apskaičiavus ir išnagrinėjus UAB „Boružė“ veiklos pelningumą, turto grąžą, nuosavo kapitalo grąžą, turto, atsargų bei pirkėjų bendrąjį trumpalaikį mokumą išiskolinimo apyvartumą, sužinota finansinė būklė, išsiaiškinta, kad įmonės mokumo ir pelningumo rodikliai kiekvieną mėnesį tapo vis žemesni ir įmonės būklė prastėjo. Keletas pasiūlymų, kurie padėtų pagerinti įmonės veiklą: padidinti atsargų pardavimus, sugriežtinti pirkėjų kontrolę, ieškoti alternatyvių, pigesnių paslaugų.

Raktiniai žodžiai: įmonės finansinė analizė, finansiniai santykiniai rodikliai, ūkinės veiklos apskaita.

## Įvadas

**Temos aktualumas:** Visame pasaulyje, įvairaus dydžio įmonės atlieka įvairias finansinių duomenų analizes, kad įvertintų savo veiklą ir ekonominius procesus, naudodamos skirtingus metodus, kurie geriausiai atspindėtų esamą ekonominę situaciją. Norint padaryti išvadas ir nustatyti įmonės problemas ir naujas galimybes tobulinti veiklą, būtina atlikti išsamią įmonės veiklos analizę skaičiuojant finansinius rodiklius. Kad rezultatai būtų tikslūs ir įmonė suprastų juos įmonėje atliekamos ūkinės operacijos yra registruojamos, perkeliama rezultatai į finansinių ataskaitų rinkinį.

**Problema:** Kaip finansinių santykinų rodiklių analizė lemia įmonės finansinės būklės tobulinimo galimybes?

**Darbo tikslas:** Atlikti UAB „Boružė“ finansinės būklės analizę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti finansinių ataskaitų sudarymą ir santykinų rodiklių esmę teoriniu aspektu.
2. Atlikti UAB „Boružė“ duomenų bei santykinų rodiklių analizę.
3. Pateikti priemonių planą ūkinės veiklos rezultatams pagerinti.

**Darbo objektas:** UAB „Boružė“ finansinės būklės analizė

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, įmonės duomenų analizė pagal finansinius ir apskaitinius rodiklius.

## Finansinių ataskaitų sudarymo ir santykinų rodiklių analizės teorinis pagrindimas

Finansinės ataskaitos – jų tikslas suteikti informaciją vartotojams apie įmonės finansinę būklę. Informacija, kuri yra pateikiama finansinėse ataskaitose yra apie išipareigojimus, turtą, nuosavą kapitalą, pinigų srautus, pajamas ir sąnaudas. Sudarinėjant šias ataskaitas yra svarbu žinoti ne tik, kaip yra gaunamas balansas ar pelno (nuostolių) ataskaita, bet taip pat ir sudarymo reikalavimai yra labai svarbūs. Remiantis Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 16 straipsniu 1 lentelėje yra nurodomi reikalavimai, kurie yra svarbūs sudarinėjant finansines ataskaitas.

**1 lentelė. Bendrieji finansinių ataskaitų sudarymo reikalavimai** (sudaryta autorių pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymą, 2022)

<b>Bendrieji finansinių ataskaitų sudarymo reikalavimai.</b>	
1.	Finansiniams metams pasibaigus, yra sudaromos įmonėje finansinės ataskaitos apie praėjusius metus.
2.	Tarpinės finansinės ataskaitos yra sudaromos tik tuomet, kai tai yra nustatyta pagal teisės aktą arba to reikia.
3.	Įmonės, kurios yra naujos turi sudaryti ūkinės veiklos pradžios balansą, kuriame nurodomas nuosavas kapitalas, turtas ir išipareigojimai turimi veiklos pradžioje.
4.	Finansinės ataskaitos turi būti sudarytos remiantis verslo ar tarptautinės apskaitos standartais ir taip pat įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu. Ataskaitų sudarinėjimo metu turi būti nurodomi standartai, kuriais buvo remiamasi.
5.	Finansinėse ataskaitose valiuta yra euras, o jei yra poreikis, tai pat galima naudoti ir užsienio valiutą.
6.	Finansinėse ataskaitose kalba yra Lietuvių, o jei yra poreikis, taip pat galima naudoti ir užsienio kalbas.
7.	Įmonės apskaitoje turi būti įtraukti visi įvykiai vykdomi atskaitiniu laikotarpiu ir visos ūkinės operacijos.
8.	Išipareigojimų ir turto inventorizacijos duomenys įrodo apskaitos duomenis.
9.	Kai prasideda nauji atskaitiniai metai, sumos turimos pradžioje privalo sutapti su praėjusių atskaitinių metų atitinkamų straipsnių sumomis.
10.	Finansinės ataskaitos yra sudaromos pagal to laikotarpio paskutinės dienos duomenis.
11.	Finansinių metų balansas ir pelno (nuostolių) ataskaitos negali skirtis nuo kitų metų formų.



Reikalavimai, kurie yra nurodyti 1 lentelėje yra svarbūs ir jų būtina laikytis, kadangi jie nurodo, kaip turi būti sudarinėjamos ataskaitos, kokia valiuta, kalba, kaip turi būti vykdomi įsipareigojimai, kas kiek laiko jos turi būti pateikiamos ir kiti svarbūs įmonės ūkiniai įvykiai.

Finansinės ataskaitos – tai apskaitininkų parengti ir vadovų pristatyti dokumentai, kuriuose nurodoma įmonės veikla ir finansinė padėtis per tam tikrą laikotarpį. Šių ataskaitų tikslas – patenkinti vartotojus, t.y. esamus ir potencialius investuotojus, darbuotojus, kreditorius, tiekėjus, pirkėjus ir kt., gauti informacijos apie įmonės finansinę būklę. Pagrindinės finansinės ataskaitos yra trys. Pirmoji – pelno (nuostolių) ataskaita, kurioje parodomas įmonės pajamos ir sąnaudos per ataskaitinį laikotarpį. Iš pajamų atėmus sąnaudas yra apskaičiuojama ar įmonė uždirbo pelno ar patyrė nuostolių. Antroji – balansas, kuris yra svarbiausias dokumentas finansinėje ataskaitoje, nes parodo įmonės turta, įsipareigojimus ir nuosavą kapitalą. Šioje ataskaitoje yra trys svarbūs elementai, išreikšti lygybe: nuosavybė + įsipareigojimai = turtas. Trečioji – pinigų srautų ataskaita, jei įmonė rengia pinigų srautų ataskaitą, joje pateikiama informacija apie pinigų srautus įmonės veikloje (Česnauskė, 2018).

Finansinių ataskaitų sudarinėjimo metu taip pat, yra naudojami santykiniai rodikliai, kurių pagalba įmonė gali matyti pokyčius senesnių ataskaitinių laikotarpių dokumentuose ir atlikti palyginimus. Pasak Mackevičiaus (2006), finansiniai rodikliai yra grupuojami skirtingai daugelio autorių. Vieni išskiria 17, kiti net 70. Sunku numanyti, kodėl taip yra, bet tai gali būti dėl to, jog daug Lietuvos autorių verčiasi iš anglų kalbos, o verčiantis iš anglų kalbos yra labai svarbu suprasti esmę, o ne siekti pažodinio vertimo, kuris labai dažnai gali suklaidinti. Nors santykinų rodiklių grupių galima rasti labai daug ir įvairių, daugelis autorių vis tiek išskiria tris, kurie yra svarbūs įmonės veiklai:

**Pelningumas** – šios sąvokos reikšmė priklauso nuo to, kurioje srityje ji yra taikoma. Finansų srityje įprastai pelningumas parodo, kiek įmonėje yra gaunama pelno per ataskaitinį laikotarpį lyginant su generuojamomis pajamomis. Pagrindiniai pelningumo rodikliai ir tai, ką jie parodo:

1. Bendrasis pelningumo rodiklis (BPR) – šis rodiklis parodo, kiek bendrojo pelno atitenka vienam pardavimo pajamų vienetui. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Bendrasis pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimų pajamos}} * 100\%.$$

Kuo rodiklio reikšmė didesnė tuo įmonė yra pelningesnė: BPR >35proc. parodoma, jog rodiklis labai geras, jei BPR >15proc. rodiklis yra geras, jei BPR = 7-15proc. rodiklio reikšmė parodo, jog yra patenkinama, o jei rodiklis mažiau už 7proc. tai laikoma visiškai nepatinkama.

2. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis (GPR) – šis rodiklis parodo, kokią dalį sudaro pelnas, nuo įmonės pardavimo pajamų. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Grynasis pardavimo pelningumo rodiklis} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimų pajamos}} * 100\%.$$

Kuo rodiklio reikšmė didesnė tuo įmonės veikla efektyvesnė: GPR >25proc. labai efektyvi, jei GPR >10proc. tuomet veikla yra gera, jeigu GPR <10proc. reiškia, jog mažai efektyvi, o jeigu GPR <5proc. neigiamas.

3. Nuosavo kapitalo grąža (NKG) – šis rodiklis parodo, kiek pelno atitenka kiekvienam investuotam savininko piniginiui vienetui. Ji išreiškiamas formule:

$$\text{Nuosavo kapitalo grąža} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Nuosavas kapitalas}} * 100\%.$$

Kuo rodiklio reikšmė didesnė, tuo įmonės būklė yra vertinama geresnė: NKG >30proc. labai gera, NKG >20proc. gera, NKG = 10-20proc. patenkinama, NKG <10proc. nepatenkinama įmonės būklė.

4. Turto grąža (TG) – šis rodiklis parodo ar turtas įmonėje yra naudojamas efektyviai. Ji išreiškiamas formule:

$$\text{Turto grąža} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Vidutinė metinė turto vertė}} * 100\%.$$

Šis rodiklis parodo, kaip yra vertinama įmonės būklė: TG >20proc. Labai gera, TG >15proc. gera, TG >8proc. patenkinama, TG <8proc. nepatenkinama įmonės būklė.

**Apyvartumas** – šis rodiklis įvertina materialines vertybes, pavyzdžiui, kaip efektyviai įmonėje yra surenkami pinigai ar panaudojamos atsargos. Šis rodiklis gali būti apibūdinamas dvejais būdais – greičiu arba trukme, tai reiškia, jog šis rodiklis parodo kaip greitai yra padaroma pilna apyvarta. Apyvartumo rodiklių yra daug ir skirtingų, pavyzdžiui:

1. Turto apyvartumas (TA) – šis rodiklis parodo kaip naudingai įmonėje yra naudojamas turtas. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Turto apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{Vidutinė metinė turto vertė}}$$

Jeigu rodiklis turto apyvartumo yra  $>2$ , o prekyba  $>5$ , tai vertinama labai gerai. O jeigu turto apyvartumo rodiklis yra 1, o prekybos rodiklis 3, vertinama patenkinamai.

2. Atsargų apyvartumas (AA) – šis rodiklis parodo kaip greitai keičiasi turimos atsargos įmonėje lyginant su pardavimų kiekiu. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Atsargų apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Vidutinės atsargos}}$$

Kuo didesnis rodiklis tuo įmonei yra geriau, bet taip pat negali kenkti pardavimų kokybei, kadangi šis rodiklis įmonei yra labai svarbus, nes uždirbamas bendrasis pelnas.

3. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (PIA) – šis rodiklis parodo pirkėjų gautinos sumos dydžio padaroma apyvartų per metus. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas} = \frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{Pirkėjų įsiskolinimas}}$$

Kuo didesnė rodiklio reikšmė parodo, jog klientai su įmone už gautas paslaugas atsiskaito greičiau. Bet jei rodiklio reikšmė dažnai per aukšta, tai taip pat gali reikšti, jog nustatytas terminas atsiskaityti klientams už paslaugas ar prekes, yra per griežtas ir yra neišnaudojamas visas pelningumo potencialas įmonėje.

**Mokumas** – tai gebėjimas atsakingai ir laiku vykdyti finansinius įsipareigojimus. Šis rodiklis parodo ar įmonė yra laikoma mokia ar nemokia. Mokumo rodikliai yra skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius. Keli pagrindiniai mokumo rodikliai ir tai, ką jie parodo:

1. Bendrasis trumpalaikis mokumas (BTM) – šis rodiklis parodo, kiek kartu turimas įmonės trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Jis išreiškiamas formule:

$$\text{Bendrasis trumpalaikis mokumas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

Bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis negali būti  $<1,2$ , nes tai reiškia, jog įmonė turi problemų ir negali susimokėti už savo trumpalaikius įsipareigojimus.

2. Greitasis trumpalaikis mokumas (GTM) – šis rodiklis parodo, jeigu iš įmonės būtų pareikalauta greitai grąžinti skolas, ar ji galėtų patenkinti šį prašymą. Jis išreiškiamas formule:

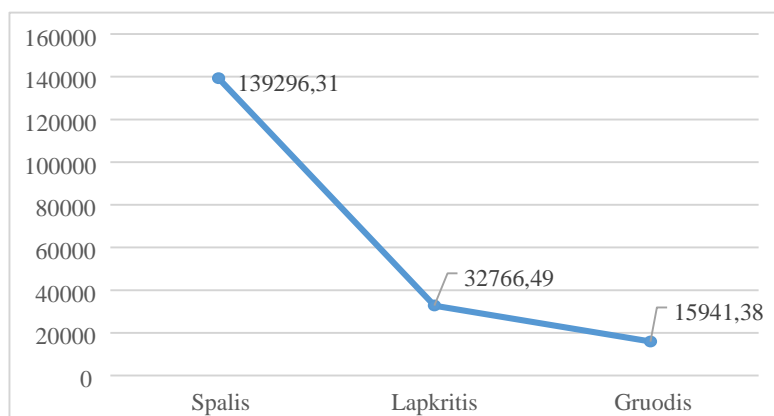
$$\text{Greitasis trumpalaikis mokumas} = \frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$$

Įmonė įvertinama teigiamai, kai tarp GTM ir BTM nėra didelio skirtumo, nes tai reiškia, jog įmonė gali grąžinti greitai pareikalautas skolas.

Sudarinėjant apskaitos finansines ataskaitas yra svarbu atsižvelgti į reikalavimus ir įstatymus būtent tam, kad viskas būtų tvarkoma atsakingai ir įstatymiškai. Kitu atveju, įmonės apskaitos netvarkančios pagal Lietuvos Respublikos įstatymus, gali turėti rimtų problemų. Finansinės analizės metu yra naudojami santykiniai rodikliai, kurie prasmingi tuomet, kai yra lyginami su praėjusių laikotarpių rodikliais, taip daromos išvados apie vienus ar kitus dalykus įmonėje. Santykinių rodiklių skaičių kiekvienas autorius išskiria skirtingai, vieni 8, o kiti 42. Pelningumo, apyvartumo ir mokumo rodikliai yra paminimi beveik visur, nes jie yra itin reikšmingi (Nasdaqbaltic, 2010; Mickutė ir kt., 2020).

### UAB „Boružė“ finansinės būklės analizės rezultatai

Finansinei analizei atlikti pagal pateiktus duomenis pasirinkta spalio, lapkričio ir gruodžio ūkinės operacijos, jų pagrindu sudarytos trijų mėnesių finansinės ataskaitos, kurios leido atlikti finansinių rodiklių analizę. Užpildytos kiekvieno mėnesio pelno (nuostolių) ataskaitos, leidžia teigti, kad UAB „Boružė“ kiekvieną mėnesį uždirbo pelno. Žemiau esančiame 1 pav. pateikti spalio, lapkričio ir gruodžio mėnesio pelno (nuostolių) rezultatai.



1 pav. Pelno (nuostolių) ataskaitų rezultatai (parengta autorių, 2022)

Atsižvelgus į 1 pav. galima teigti, jog pelnas kiekvieną mėnesį smuko. Staigiausiai sumažėjo nuo spalio mėnesio, kai pelnas siekė 139296,31 Eur, iki lapkričio, kai pelnas siekė 32766,49 Eur, sumažėjo net 106529,82 Eur. Pelnas ir toliau mažėjo – gruodį pelnas siekė tik 15 941,38 Eur, 123 354,93 Eur mažiau nei spalį ir 1 825,11 Eur mažiau nei lapkritį. Taigi, esant tokiai įmonės situacijai, yra gresiančio bankroto galimybė.

Be to, užpildžius sintetinių sąskaitų apyvartos žiniaraštį ir gavus atitinkamus rezultatus, taip pat pildomas balansas, kuriame visus mėnesius išlaikomas balansas tarp turto, įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo, kiekvieno mėnesio turtas lygus įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo sumai. Palyginus spalio, lapkričio ir gruodžio mėnesio balansus, galima teigti, kad UAB „Boružė“ turtas padidėjo, nes spalio mėnesio likutis buvo 491303 Eur, lapkritį – 644982 Eur, o gruodį – 687184 Eur. taip galima sakyti, nes jeigu turtas didėja, tuomet tiek pat padidės įsipareigojimai ir nuosavas kapitalas..

2 lentelė. Pelningumo rodikliai (parengta autorių, 2022)

	Spalis	Lapkritis	Gruodis
<b>BPR</b>	38,45	60,35	39,55
<b>GPR</b>	20,16	37,22	13,83
<b>NKG</b>	48	10,15	4,7
<b>TG</b>	28,35	5,08	2,32

Atlikus finansinių ataskaitų santykinų rodiklių analizę (2 lentelė) galima teigti, kad įmonės bendrasis pelningumas (BPR) lapkričio mėnesį buvo aukščiausias – 60,35%. Tai rodo didžiausią trijų laikotarpių pelningumą. Įmonės grynasis pardavimo pelningumo rodiklis (GPR) lapkritį taip pat buvo didžiausias – 37,22%. Šis rodiklis rodo, jog įmonės veikla yra gan efektyvi. Gruodį rodiklis smarkiai krito iki 13,83%, tačiau įmonės būklė išlieka gera. Nuosavo kapitalo grąža (NKG) buvo didžiausia spalį – 48%, tačiau su kiekvienu mėnesiu ji vis labiau smunka ir įmonės būklė tampa nepatenkinama. Turto grąža (TG) taip pat didžiausia išlieka spalį – 28,35%. Kiekvieną mėnesį rodiklis smunka žemyn ir būklė tampa nepatenkinama.

3 lentelė. Apyvartumo rodikliai (parengta autorių, 2022)

	Spalis	Lapkritis	Gruodis
<b>TA</b>	1,4	0,14	0,17
<b>AA</b>	5,27	0,27	0,91
<b>PIA</b>	5,08	0,51	0,37

Įmonės turto apyvartumas (3 lentelė) (TA) aukščiausias spalį – 1,4, lapkritį smarkiai krito ir iš gero tapo nepatenkinamu, tačiau gruodį pradėjo kilti. Atsargų apyvartumas kartais (AA) spalį taip pat buvo geriausios būklės – 5,27, kitą mėnesį vėl smarkiai krito ir tapo nepatenkinamu, tačiau gruodį pradėjo kilti. Rodiklis yra nepatenkinamas ir kenkia pardavimams. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas (PIA) kartais spalio mėnesį irgi buvo geros būklės – 5,08. Tačiau kitais mėnesiais smuko ir tapo nepatenkinamu. Kuo rodiklis didesnis tuo klientai su įmone už paslaugas atsiskaito greičiau.

4 lentelė. Mokumo rodikliai (parengta autorių, 2022)

	Spalis	Lapkritis	Gruodis
<b>BTM</b>	1,96	1,7	1,72
<b>GTM</b>	1,56	1,3	1,5

UAB „Boružė“ bendrasis trumpalaikio mokumo (4 lent.) (BTM) rodiklis didžiausias buvo spalį – 1,96. Įmonei susimokėti laiku problemų nėra, kadangi rodikliai yra >1,2. Rodiklis rodo, kad ateityje įmonė neturės problemų su trumpalaikiu mokumu, nes rodiklis išlieka geras. Greitasis trumpalaikis mokumas (GTM) spalį buvo didžiausias – 1,56. Šis rodiklis rodo, kad įmonės būklė yra gera, tačiau jis lapkritį smuko iki 1,3. Gruodį rodiklis – 1,5. Įmonės būklė sugrįžta į labai gerą.

**5 lentelė. Grandininiai ir baziniai kitimo tempai (parengta autorių, 2022)**

	Rodikliai			Grandininis = $y_i - y_{i-1}$		Bazinis = $y_i - y_0$	
	Spalis	Lapkritis	Gruodis	Lapkritis	Gruodis	Lapkritis	Gruodis
<b>BPR</b>	38,45	60,35	39,55	21,9	-20,8	21,9	1,1
<b>GPR</b>	20,16	37,22	13,83	17,06	-23,39	17,06	-6,33
<b>NKG</b>	48	10,15	4,7	-37,85	-5,45	-37,85	-43,3
<b>TG</b>	28,35	5,08	2,32	-23,27	-2,76	-23,27	-26,03
<b>TA</b>	1,4	0,14	0,17	-1,26	-0,03	-1,26	-1,23
<b>AA kartais</b>	5,27	0,27	0,91	-5	0,64	-5	-4,36
<b>PJA kartai</b>	5,08	0,51	0,37	-4,57	-0,14	-4,57	-4,71
<b>BTM</b>	1,96	1,7	1,72	-0,26	0,02	-0,26	-0,24
<b>GTM</b>	1,56	1,3	1,5	-0,26	0,2	-0,26	-0,06

5 lentelė pavaizduoti rodikliai ir apskaičiuoti grandininiai bei baziniai kitimo tempai.

Bendrasis pelningumo rodiklis (BPR) lapkričio mėnesį sumažėjo vienodai iki 21,9, tačiau gruodžio mėnesį šie skaičiai kito. Baziniu būdu nusmuko iki 1,1, grandininis iki -20,8. Tai yra labai blogi rodikliai įmonei

Grynasis pelningumo rodiklis (GPR) nusmuko, tačiau tiek baziniu tiek grandininis būdu nepakito ir liko -17,06, o gruodžio mėnesį baziniu būdu nusmuko iki -6,33, grandininis šis rodiklis nusmuko dar labiau -23,39. Tai rodo jog įmonės GPR smarkiai smunka ir situacija blogėja.

Nuosavo kapitalo grąža (NKG) lapkričio mėnesį susmuko iki -37,85, o gruodžio mėnesį baziniu būdu iki -43,3. Gruodį grandininis būdu apskaičiuotas rodiklis buvo -5,45.

Turto grąžos (TG) rodiklis apskaičiuotas grandininis būdu lapkričio mėnesį taip pat nusmuko iki -23,27. Gruodį baziniu būdu TG pasiekė -26,06, o grandininis -2,76.

Turto apyvartumas (TA) abiejų mėnesių laikotarpiu nusmuko. Lapkritį šis rodiklis nusmuko iki -1,26, o gruodį bazinis pakilo iki -1,23, grandininis iki -0,03. Nuo lapkričio mėnesio rodikliai rodo gerėjančią situaciją.

Atsargų apyvartumas kartais (AA) lapkričio mėnesį nusmuko iki -5, tačiau rodikliai gruodžio mėnesį pradėjo vėl kilti. Baziniu būdu pakilo iki -4,36, o grandininis būdu iki 0,64.

Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas kartais (PJA) lapkričio mėnesį nusmuko iki -4,57. Gruodžio mėnesį baziniu būdu dar karta nusmuko iki -4,71, tačiau grandininis pakilo iki -0,14.

Bendrojo trumpalaikio mokumo (BTM) rodiklis lapkričio mėnesį taip pat smuko iki -0,26, tačiau gruodį šis rodiklis pakilo. Baziniu iki -0,24, grandininis iki 0,02.

Greitojo trumpalaikio mokumo (GTM) rodiklis lapkričio mėnesį susmuko iki -0,26. Gruodį jis pakilo baziniu būdu iki -0,06, o grandininis iki 0,2.

Apibendrinant 5 lent. gautus rezultatus, galima teigti, jog įmonės būklė laikotarpio pabaigoje tampa iš geros į nepatenkinamą. Kiekvieną mėnesį jos rodikliai prastėja ir yra smarkiai sumažėję lyginant su laikotarpio pradžia – spalio mėnesiu. Apskaičiuoti grandininiai bei baziniai kitimo tempai rodo, jog įmonė turi daugybę problemų, tačiau viena iš didžiausių problemų yra pelningumo mažėjimas.

### Įmonės problemos sprendimo planas

Išanalizavus UAB „Boružė“ 3 mėnesių veiklą, pažymėta, kad pelnas 2021 metų spalio–gruodžio mėn. krito. Bendrovės pelnas spalį siekė 139 296,31 eurus, lapkritį – 32 766,49 eurus, gruodį – tik 15 941,38 eurus.

Norint pagerinti įmonės veiklą, būtina turėti planą, kaip tai padaryti. Štai keletas pasiūlymų:

1. Turto grąža (TG) nėra ideali, todėl įmonė turi sumažinti keletą išlaidų arba pakeisti seną turta, taip sumažinant įmonės pelną.

2. Kadangi turto apyvarta (TA) nėra ideali, įmonė turi apgalvoti, kaip efektyviai panaudoti turimą turta, kad garantuotų realizacijos (pardavimo) procesą, t. y. kiek pajamų generuoja vienas turto euras.

3. Dėl nepatenkinamo atsargų apyvartumo (AA) įmonė turi didinti atsargų pardavimus, nes jie per ilgai užsibūna. Atsargos turi daryti apyvartą, būti paverstos pinigais.

4. Dėl neigiamo pirkėjų įsiskolinimo apyvartumo (PJA) įmonė turėtų sustiprinti atsiskaitymo su klientais kontrolę, kad būtų griežtas grąžinimo terminas ir per tam tikrą laikotarpį negrąžinant pinigų, būtų taikomi delspinigiai. Pati įmonė jau turi savų kaštų ir išipareigojimų, todėl labai svarbu, kad klientai laiku grąžintų pinigus.

5. Išplėsti įmonės reklamą. Kad įmonė klestėtų, jai reikia kuo daugiau klientų ir net investuotojų. Socialiniai tinklai šiuo metu ypač populiarūs. Daugelis įmonių juos naudoja siekdamas pritraukti daugiau klientų ar investuotojų.

6. Rasti alternatyvų, kaip sumažinti išlaidas, perkant pigesnes paslaugas (kuras, elektra, vanduo).

### Išvados

1. Norint suprasti, kaip Lietuvoje įgyvendinamas apskaitos reglamentavimas, pirmiausia reikia išanalizuoti apskaitos sampratą. Apskaita – tai būdas pateikti įmonės finansinių rezultatų analizę vartotojų grupei, siekiant priimti tam tikrus sprendimus. Norint tinkamai tvarkyti dokumentus, svarbu suprasti teorinę apskaitos struktūrą, t. y. apskaitos politiką, turta, nuosavą kapitalą, išipareigojimus, pajamas, išlaidas, koreguojančius įrašus ir finansines ataskaitas. Visa tai

labai svarbu apskaitoje, tačiau dirbant įmonėje finansinių ataskaitų rengimas yra svarbus, nes suteikia vartotojui informaciją apie įmonės finansinę padėtį. Finansinės ataskaitos turi būti parengtos pagal Lietuvos Respublikos nustatytus reikalavimus. Ataskaitose taip pat naudojami santykiniai rodikliai (pelningumo, apyvartos, mokumo rodikliai), su kuriais įmonė gali palyginti su atitinkamais ankstesnių laikotarpių rodikliais.

2. Išanalizavus atitinkamus rodiklius, buvo nustatyta, kad įmonės pelnas kas mėnesį mažėja, galima tikėtis nuostolių, galiausiai - bankroto. To priežastis – įmonė veikloje atrastos problemos, kurioms buvo pateikti sprendimai: siekiant pagerinti turto grąžą, įmonei reikia mažinti sąnaudas arba pakeisti seną turtą, atsižvelgti į turimo turto pardavimą, parduoti atsargas, sugriežtinti. pritraukti daugiau klientų ar investuotojų ir ieškoti alternatyvų perkant pigesnes paslaugas, tokias kaip elektra, vanduo ir kt.

3. Išanalizavus įmonės duomenis ir susijusius rodiklius, buvo išanalizuotas UAB „Boružė“ pelningumas, nuosavo kapitalo grąža, turto grąža, turto apyvartumas, atsargos ir skolos prekėms bei bendras trumpalaikis mokumas nuo spalio iki gruodžio mėn., šie rodikliai rodo įmonės finansinę padėtį. Bendrasis pelningumas spalį siekė 38,45%, lapkritį – 60,35%, o gruodį – 39,55%. Tai reiškia, kad lapkritis nagrinėjamu laikotarpiu bendrovei buvo pelningiausias mėnuo. Nuosavo kapitalo grąža rodo, kad UAB „Boružė“ spalio mėnesį buvo labai geros būklės, lapkritį – patenkinama, o gruodį – nepatenkinama. Skolos apyvartumo koeficientas spalį kartais siekė 5,08%, lapkritį – 0,51%, o gruodį – tik 0,51%. Tai rodo, kad gruodį pirkėjai įmonei dažniausiai laiku negrąžina skolų. Suskaičiavus bendrą trumpalaikį mokumą, nustatyta, kad įmonei neturėjo jokių problemų grąžinti trumpalaikius įsipareigojimus. Iš šių rodiklių įmonės pelningumo ir mokumo rodiklis spalį buvo aukščiausias, o padėtis labai gera. Lapkričio mėnesį buvo nedidelis nuosmukis nuo labai gero iki patenkinamo, o gruodį – labai prastas.

### Literatūra

1. Budrionytė, R., Kamarauskienė, I., Lakis, V., Raziūnienė, D., Savickas, V., Senkus, K., Subačienė, R., Tamulevičienė, D. (2015). *Apskaitos ir audito pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [file:///C:/Users/patam/Downloads/8215364%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/patam/Downloads/8215364%20(1).pdf)
2. *Buhalterinės apskaitos reglamentavimas*. (2010). <http://www.tfs.lt/buhalterine-apskaita/apskaitos-reglamentavimas-32/lt/>
3. Česnauskė, J. (2018). *Apskaitos pagrindai: teorija ir praktika*. <https://core.ac.uk/download/pdf/154378258.pdf>
4. *Įmonių finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika*. (2010). [https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu\\_skaiciavimo\\_metodika-final.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf)
5. Mackevičius, J. (2006). *Finansinių santykinųjų rodiklių grupavimas ir skaičiavimas*. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154563272/J.04~2006~1367154563272.pdf>
6. Mickutė, M., Miliauskaitė, J., Pilibaitytė, G. (2020). UAB „Polis“ finansinės būklės analizė. *Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu 2020*, p. 258-263. [file:///C:/Users/patam/Downloads/VF\\_straipnsniu%20rinkinys\\_2020%20\(2020-06-25\).pdf](file:///C:/Users/patam/Downloads/VF_straipnsniu%20rinkinys_2020%20(2020-06-25).pdf)
7. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyta Alba.
8. *16str. Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas*. (2022). <https://www.infolex.lt/ta/30590:str16>

### ACCOUNTING ANALYSIS AND RELATIVE INDICATORS OF LTD “BORUŽĖ”

This article discusses the accounting of LTD "Boružė" economic activity, the relative indicators - the company's financial analysis, which is very useful to learn more about the company's financial condition. In order for a company to thrive and be able to compete more easily with other companies, it is especially important to analyze the company's financial statements (profit and loss statement, balance sheet) using relative financial ratios. The analysis of the three-month (October-December) relative indicators is analyzed in the work, not only the relative indicators are examined, but also the problem areas of the company are clarified and suggestions for the improvement of the company's performance are presented. After calculating and analyzing the profitability of LTD "Boružė" operations, return on assets, return on equity, gross short-term solvency of assets, inventories and trade receivables, the financial condition was ascertained and the company's solvency and profitability indicators deteriorated every month and the company's condition deteriorated. Some suggestions to help improve the company's performance: increase inventory sales, tighten customer control, look for alternative, cheaper services.

## NEDARBO LYGIS LIETUVOJE IR JĮ LEMIAMANTYS VEIKSNIAI

*Benas Dominykas Striokas (stud.), Airida Šimkutė (stud.), Laura Valaikaitė (stud.),  
vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas*  
Kauno kolegija

### Anotacija

Straipsnyje analizuojamas nedarbo lygis Lietuvoje ir jį lemiantys veiksniai. Moksliniu požiūriu tema nėra nauja, bet aktuali. Straipsnyje keliamas probleminis klausimas – koks nedarbas vyrauja Lietuvos ekonomikoje. Tam tikslui buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa, kurios tikslas – nustatyti Lietuvos jaunimo nedarbo lygį bei išsiaiškinti jį lemiančius veiksnius. Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad dauguma apklaustųjų mano, jog nedarbo lygis šalyje yra vidutinis. Pasak respondentų, tam įtakos galėjo turėti: mažas atlygis už darbą, kvalifikacijos stoka, nepakankama darbo patirtis, nelankstus darbo grafikas.

Raktiniai žodžiai: nedarbas, nedarbo lygis, ekonomika, Lietuva.

### Ivadas

**Tyrimo aktualumas.** Nedarbas – labai aktuali tema ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Darbas yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis. Individui tai pagrindinis pajamų šaltinis. Tam, kad galėtų gyventi pilnavertiškai bei jaustųsi finansiškai saugus asmuo – dirba. Tokiu atveju, prisidedama ne tik prie asmeninės ar šeimos gerovės, bet ir šalies klestėjimo. Žmogus yra laikomas bedarbiu, kai neturi darbo, tačiau gali dirbti ir bando ieškoti darbo. Tačiau tokių požiūrių išskiriama labai daug, nes kitu aspektu bedarbį žmogų apibūdina tokios sąvokos kaip: amžius, patirtis, išsilavinimas, namų ūkio dydis, vaikų skaičius šeimoje, namų ūkio pajamos. Nedarbas skirstomas į tam tikrus tipus, kurie taip pat yra vadinami skirtingais pavadinimais, tačiau trys pagrindiniai yra frikcinis, struktūrinis ir ciklinis.

Ekonomikoje svarbu, kad darbuotojų būtų daugiau negu bedarbių. Kuo daugiau gyventojų dirba, tuo geriau – didėja gamyba, auga pragyvenimo lygis ir t.t. Asmenys neturintys darbo smukdo šalį, kurioje gyvena. Valstybė surinkdama mažiau mokesčių, turėdama išlaikyti bedarbius, senjorus, patiria ekonominį nuosmukį. Tam, kad to išvengti yra daromos statistikos, steigiamos valstybinės įmonės, kurios teikia pagalbą darbo ieškantiems bei neturintiems žmonėms. Nedarbo ir jį lemiančių veiksnių problemą tyrė Ziber, Avdiu, Amadeo, Riaz, Zafar (2018–2020) ir kt., Lietuvoje – Brazienė, Pocius (2021), Krilytė (2022) ir kt.

**Tyrimo problema:** nagrinėjant nedarbo lygį Lietuvoje ir jį lemiančius veiksnius, galima kelti probleminį klausimą – koks nedarbas vyrauja Lietuvos ekonomikoje.

**Tyrimo tikslas** – teoriniame ir empiriniame lygmenyje ištirti nedarbą Lietuvoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius conceptualizuoti nedarbo esmę bei jį lemiančius veiksnius.
2. Nustatyti nedarbo priežastis ir įsidarbinimo galimybes skirtinguose Lietuvos regionuose.

**Tyrimo objektas** – nedarbo Lietuvoje analizė.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas taikant apklausos metodą, grafinis duomenų vaizdavimas.

### Nedarbo samprata, tipai, rodikliai, pasekmės ir jį lemiantys veiksniai

Nedarbas yra viena didžiausių ekonomikos problemų, kuri daro įtaką ne tik valstybei, bet ir pavieniems žmonėms bei jų šeimoms. Rodikliai nuolat svyruoja, dėl šios priežasties kyla pavojus šalies ekonomikai ir socialinei raidai. Pasak visuotinės lietuvių enciklopedijos (2021), nedarbo sąvoka yra apibrėžiama kaip socialinis ar ekonominis reiškinys, kuriame tam tikra dalis žmonių negali įsidarbinti, nors to nori bei gali. Jis pagal trukmę skirstomas į dvi atšakas: trumpalaikis ir ilgalaikis. Trumpalaikis – trunkantis ne ilgiau nei vieneri metai, kuris susidaro dėl nepakankamai lankstaus įdarbinimo bei gyventojų iniciatyvos nerodymo. Ilgalaikis – tęsiasi nuo vienerių metų.

Šiai temai taip pat labai svarbūs sąvokų apibrėžimai: bedarbis, darbo jėga, užimti gyventojai ir nedarbo lygis. Bedarbiai (neužimti gyventojai) - žmonės, kurie yra darbingo amžiaus bei nori gauti pajamas už atliktą užduotį, bet neturi darbo.

Darbo jėga (ekonomiškai aktyvūs gyventojai) – statistinis rodiklis, kuris apima aktyviai ieškančius darbo ar dirbančius gyventojus. Jos dėka yra atliekami atrankiniai darbo jėgos tyrimai, kuriais galima įvertinti darbo rinkos būklę, pokyčius ir kita (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021). Darbingais laikomi asmenys nuo 16 metų iki pensinio amžiaus. Deja, darbo jėgą varžo: darbo laikas, amžius, gyventojų skaičius, lokacija, bei daugelis kitų.

Užimti gyventojai – žmonės, kurie dirba ir už tai gauna darbo užmokestį pinigais arba natūra (Oficialiosios statistikos portalas, 2021).

Remiantis visuotine lietuvių enciklopedija (2021) galima teigti, kad nedarbo lygis yra santykis, tarp bedarbių skaičiaus ir darbo jėgos, kuris išreiškiamas procentais. Norint tiksliai nustatyti skaičių yra remiamasi gyventojų užimtumo tyrimais, darbo biržų duomenimis apie įstaigoje oficialiai registruotus bedarbius, socialinio draudimo statistika žmonių, kurie gauna bedarbio pašalpą bei gyventojų surašymų rezultatais (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2021). Nedarbo lygis

gali būti skirstomas ne tik pagal lytį ar amžiaus grupes, bet ir pagal miestus, apskritis, šalis (Oficialiosios statistikos portalas, 2021).

Lietuvoje oficialios statistikos apie nedarbo lygį šaltiniai: statistikos departamentas ir užimtumo tarnyba.

Ekonomikoje yra trys ne darbo tipai: frikcinis (tekamasis, migracinis), ciklinis bei struktūrinis.

Frikcinį nedarbo tipą autoriai supranta skirtingai. Martinkaus (2000) manymu tai – tekamasis nedarbas. Wonnacott (1994) teigimu tai migracinis nedarbas, o Blanchard (2007) sako, kad frikcinis nedarbas. Snieškos ir Bumilaitienės (2005) nuomone tai yra laikinasis nedarbas.

Frikcinis (tekamasis arba migracinis) nedarbas – nedarbas, kuris atsiranda paprastame darbo paieškos procese. Asmeniui palikusiam darbą dėl asmeninių priežasčių, tokių kaip: pakeitus gyvenamąją lokaciją, ieškant geresnio darbo užmokesčio, patrauklesnės darbo aplinkos arba įgautų mokslo, kvalifikacijos žinių pritaikymo. Dėl šių priežasčių įtakos kilęs nedarbas dar kitaip vadinamas migruojančiu nedarbu. Martinkaus (2000) teigia, kad migraciniam nedarbui įtakos suteikia ūkio dinamiškumas bei ekonomikos pokyčiai šalyje. Frikcinis darbas trunka trumpai. Blanchard (2007) manymu toks darbo tipas turi ir teigiamą funkciją, kuri priklauso nuo asmens pageidavimų. Bumilaitienės ir Snieškos (2005) nuomone laikinasis darbas yra neišvengiamas. Autoriai taip pat išskiria dar vieną rūšį, kuri priskiriama prie frikcinio nedarbo – sezoninį nedarbą. Sezono metu veiksniai paveikia produkciją, paklausą ir darbo eigą. Klimatas ir biologinė aplinka veikia žemės ūkio, turizmo, statybų šakas. Wonnacott (1994) manymu tokį tipą galima vadinti technologiniu nedarbu, kai darbo išteklių ir kvalifikacija neturi įtakos darbo nebuvimui.

Struktūrinis nedarbas, kai paklauskos struktūra netinka darbo pasiūlos struktūrai. Pavyzdžiui, kvalifikacijos arba profesijos atžvilgiu. Keičiantis vartojimo ir gamybos struktūroms, tai sąlygoja kitų ekonominės veiklos struktūrų išnykimą. Taip pat įtakoja įsidarbinimo galimybes, nes vienai galimybei dingus į jos vietą atsiranda kita. Šių pokyčių priežastys priklauso nuo geresnių technologijų, mokslo ir aukštesnės kvalifikacijos sąlygų. Martinkaus (2000) teigimu, prie naujų technologijų savo kvalifikaciją ir naujas žinias pritaiko darbuotojai, tačiau darbo jėgos trūkumas gali būti sumažinamas ir kitų profesijų darbuotojais, turinčiais alternatyvą. Šis nedarbo tipas yra įveikiamas, tačiau priklauso nuo asmens galimybių bei noro tobulėti ir kvalifikuotis. Autoriai pamini, kad frikcinį nedarbą sunku atskirti nuo struktūrinio nedarbo, tačiau pagrindinis skirtumas, kad frikcinio nedarbo darbuotojai, gali parduoti savo įgūdžius, o struktūrinio nedarbo darbininkai turi mokytis naujose srityse bei keltis kvalifikaciją, deja, kartais tenka pakeisti net gyvenamąją lokaciją. Struktūrinis nedarbas yra ilgesnės trukmės, o frikcinis nedarbas dažniausiai yra trumpalaikis.

Ciklinis nedarbas – tai nedarbas, kai atsiranda darbo vietų stygius, jam neturi įtakos sezono laikas ar frikcinis bei struktūrinis nedarbas. Ekonomikos nuosmukio metu, kai darbo paklausa sumažėja visose gamybos šakose atsiranda ciklinis nedarbas. Toks nedarbo tipas vyrauja ekonomikos nuosmukio metu, kai paslaugoms ir prekėms mažinama gamyba, tai sąlygoja užimtumą ir augančią bedarbių būklę. Kitaip šis procesas vadinamas paklauskos trūkumu. Šis nedarbo lygis išauga krizės metu, o ekonomikos pakilimo laikotarpiu išnyksta. (Snieška ir kt., 2005)

Kalbant apie nedarbą reikia žinoti, kad jam būdinga įvairovė, todėl darbas taip pat yra skirstomas į prislėgtą, paslėptą, sustingusį, šešėlinį. Prislėgtasis nedarbas egzistuoja, kai žmogus ieško darbo, apeina skirtingas įmones, naršo internete, tačiau niekaip negali susirasti darbo. Taip žmogus praranda viltį ir prasme, todėl jaučiasi prislėgtas. Paslėptas nedarbas atsiranda, kai žmogus turi tam tikrą kvalifikaciją, tačiau yra priverstas dirbti darbą ne pagal savo profesiją. Už tai mokamas mažesnis atlyginimas, darbas nėra labai našus ir atliktas tinkamai. Sustingęs nedarbas yra, kai žmonės dirba nepastovų ir atsitiktinį darbą, už kurį mokama maža pinigų suma, o pasibaigus darbui nėra galimybės dirbti tokį patį darbą. Lietuvoje šį darbą dirba žmonės, kurių profesijos jau yra atgyvenusios arba bedarbiai, kurie ilgą laiką tarp neranda darbo. Šešėlinis nedarbas, kai už nedarbą gaunama tam tikra parama arba išmoka, kuri padeda išsilaikyti bedarbiams, tačiau ji neskatina ieškoti darbo (Paulavičius, 2001).

Snieškos, Baumilienės ir kt. autorių manymu nagrinėjant svarbiausias nedarbo ir jo lygio kitimo priežastis reikia atsižvelgti į dvi pagrindines rinkos teorijos pozicijas: neoklasikinę ir keinsistinę. Remiantis pagrindine neoklasikinės teorijos teze, darbo rinka laisvosios rinkos sąlygomis turi tendenciją savaime pasiekti pusiausvyrą t. y. maksimalų visiško užimtumo lygį, esant tam tikram ekonomikos išsivystymo lygiui ir finansinėms galimybėms. Neoklasikų nuomone, pagrindinė didelio nedarbo priežastis – laisvosios rinkos mechanizmų veikimo apribojimai. Jie atsiranda dėl netinkamos darbo apmokėjimo politikos, kurios rezultatas – nelankstus darbo užmokestis. Darbo jėgos kainos arba realiojo darbo užmokesčio nelankstumas – jo nesugebėjimas keistis iki lygio, kuris būtų pakankamas, kad susibalansuotų darbo paklausa ir pasiūla.

Tuo tarpu Dž. M. Keinso ir jo pasekėjų teorijos tvirtina, kad kiekvienoje šalyje gyventojų užimtumo lygį lemia efektyvios bendrosios paklauskos dydis, kurį sudaro vartojimo ir investicijų paklausa. Jeigu bendroji paklausa nepakankama arba ima mažėti, sumažėja ekonominis aktyvumas, nes nuosmukio metu sumažėja prekių ir paslaugų gamybos apimtys, o kartu ir darbo paklausa. Ekonominiam aktyvumui didėjant, vyksta atvirkščias procesas ir nedarbo mažėjimo tendencija. (Snieška ir kt., 2005).

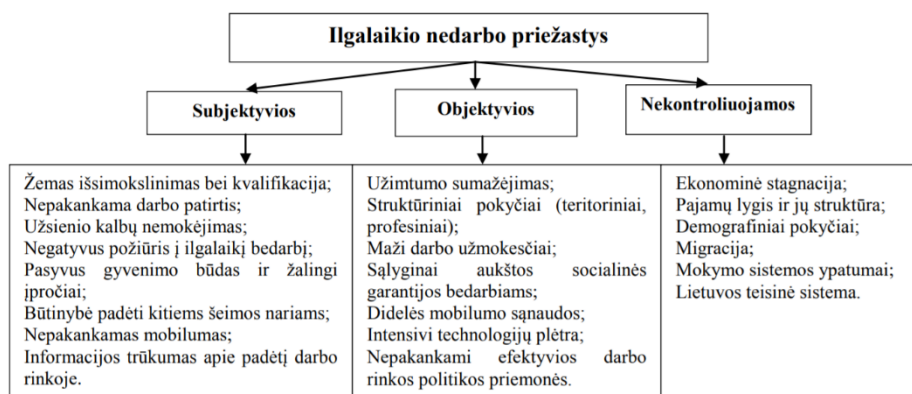
Dažnai nedarbą didina ir vyriausybės bandymai kontroliuoti infliaciją monetarinės ar fiskalinės politikos priemonėmis, sukeliančiomis bendrosios paklauskos mažėjimą. Tarp kitų nedarbo priežasčių svarbią vietą užima ekonomikos struktūros pokyčiai. Tobulėjant technikai ir kintant žmonių poreikiams, vienu ekonomikos šakų vaidmuo didėja, kitų mažėja. Tai veikia darbo paklausą, nes naujoms prekėms ir paslaugoms gaminti reikia naujų profesijų bei aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų. Darbuotojai, nesėkmingai mėginantys gauti darbą, reikalaujantį aukštesnės nei jų pačių kvalifikacijos, tampa bedarbiais. Nedarbą didina ir naujų prekių ir paslaugų gamyboje naudojamos tobulesnės technologijos, taip mažinančios darbo jėgos paklausą. (Snieška ir kt., 2005)

Didelę įtaką darbo rinkai ir nedarbui turi informacinių technologijų plėtra, globalizacijos procesai, migracija. Jei išvyksta bedarbiai, sakoma, vyksta nedarbo eksportas, jei perkeliama gamyba kitas šalis, – darbo vietų eksportas.

Pastarasis reiškiny gali sukelti struktūrinio nedarbo didėjimą. Nedarbo kaitą veikia ir netolygi darbo paklausos kaita įvairiuose miestuose ir regionuose. Didžiulė migracija i miestus, kur didesnė darbo jėgos paklausa, sukelia nedarbo augimą. (Snieška ir kt., 2005)

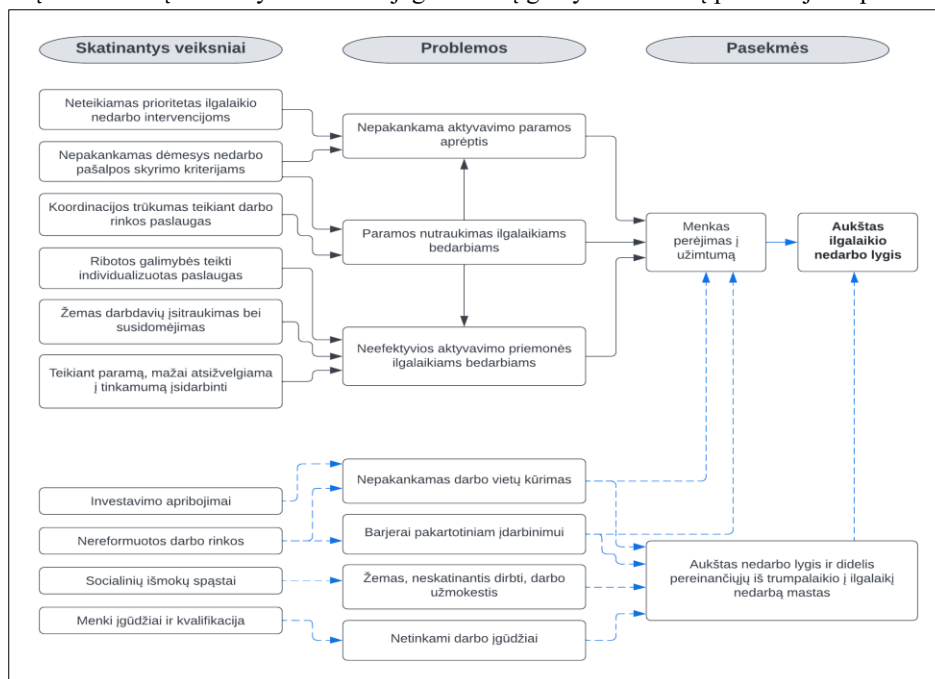
Mokslininkų nuomone, viena iš nedarbo priežasčių yra draudimo nedarbo atveju sistema. Bedarbio pašalpos dabar mokamos visose išsivysčiusiose šalyse. Nors pašalpų konkrečios mokėjimo sąlygos gali skirtis įvairiose šalyse ar net tos pačios šalies atskiruose regionuose, dalis bedarbių jas gauna. Draudimo nedarbo atveju programos didina nedarbo lygį, kadangi lengvina bedarbių padėtį, todėl pašalpų mokėjimo trukmė yra pagrindinis rodiklis, paaiškinantis ilgalaikio nedarbo priežastis. Tarp nedarbo priežasčių, veikiančių nedarbo lygį, nurodoma ir nedarbo histerezė, t. y. reiškinys, kai esamas nedarbo lygis negali sugrįžti į ankstesnį lygį, nors nedarbą sąlygojusius veiksnius poveikis išnyko (Gedek ir kt., 2017). Taip pat svarbus terminas – BVP, t. y. rodiklis, rodantis šalies ekonomikos išsivystymo lygį, kuris parodo už kokią vertę per tam tikrą laikotarpį šalyje buvo sukurta prekių ir paslaugų. Augant jo apimtims reikia daugiau darbo jėgos, o to padarinys – mažesnis nedarbas (AB „Swedbank“, 2022). Ekonomistų nuomone, nedarbo lygį veikia ir darbo užmokesčio apmokestinimo lygis, t. y. mokesčių didinimas veikia darbo jėgos pasiūlą, ją mažindamas ir skatindamas nedarbo augimą.

Ilgalaikio nedarbo priežastys skirstomos į: subjektyvias (sukeliamos pačių bedarbių), objektyvias (jos gali paaiškinti kodėl gali atsirasti ilgalaikis nedarbas žmogaus gyvenime) ir nekontroliuojamas.



1 pav. Ilgalaikio nedarbo priežastys (Špakauskienė, 2016)

Matiušaitytė, Martinkus, Snieška, Baumilienė ir kt. sutaria, kad nedarbo pasekmes ir kaštus visuomenėje galima vertinti siaurąja ir plačiąja prasme. Pirmuoju atveju – tai mikroekonominiai nuostoliai, antruoju - makroekonominiai nuostoliai. Mikroekonominiai nedarbo nuostoliai – nuostoliai, padaryti žmogui, praradusiam darbą. Makroekonominiai nedarbo nuostoliai – nuostoliai plačiąja prasme, kuriuos patiria visa šalies ekonomika. Šiuo atveju nedarbą galima traktuoti kaip vieną svarbiausių neefektyvaus darbo jėgos ir kitų gamybos išteklių panaudojimo priežasčių.



2 pav. Ilgalaikį nedarbą skatinantys veiksniai bei jų sąlygojamos problemos (sudaryta darbo autorių remiantis Pociumi, Miežiene, 2018)

Nedarbo ekonominės ir socialinės pasekmės sunkiai nusakomos, bet jos tiesiogiai susijusios su šalies ekonomikos rezultatais, nes, kylant ekonomikos potencialui, didėja gyventojų užimtumas, tenkinami gyvenimo poreikiai, iki



minimumo mažėja žmonių psichologinis ir socialinis nuosmukis. Nedarbas žmogui sukelia nepasitikėjimą ateitimi, savo sugebėjimais, nevisavertiškumo jausmą. Bedarbiai praranda savo įgūdžius, sugebėjimus, sudarančius žmogiškąjį kapitalą, ir net ekonomikos pakilimo laikotarpiu nebegali dirbti. Būtent tai ir skatina nedarbo lygio augimą. (Snieška ir kt., 2005). Pasaulyje egzistuoja stiprus neigiamas nedarbo poveikis, sukeliantis sergamumą, mirtingumą bei psichinius sveikatos sutrikimus. Ilgalaike bedarbytė sukelia daug socialinių, demografinių, kriminogeninių, psichologinių problemų. Sumažėjus šeimų pajamoms, neturintys darbo asmenys patiria nervinę įtampą. To padarinys – gimstamumo mažėjimas, daugėjantis piktnaudžiavimas alkoholiu bei emigracija.

Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius galima teigti, kad nedarbas gali būti skirstomas į: trumpalaikį ir ilgalaikį, frikcinį (tekamasis, migracinis), ciklinį, struktūrinį bei prislėgtą, paslėptą, sustingusį ir šešėlinį. Galima daryti prielaidą, kad nedarbo rodikliai nuolat kinta. Norint suvaldyti rodiklių kilimą valstybė imasi visokiausių priemonių, tokių kaip: darbų pasiūlymai, profesinis mokymas ir daugelio kitų alternatyvų. Nedarbo kilimui turi įtakos: BVP, pandemijos, informacinių technologijų plėtra, darbo užmokesčio apmokestinimo lygis, vyriausybės bandymai kontroliuoti infliaciją monetarinės ar fiskalinės politikos priemonėmis ir kita. To padariniai: emigracija, ekonominės problemos, savižudybės, padidėjęs nusikalstamumas ar mirtingumas.

### Empirinio tyrimo metodika bei gautų rezultatų analizė

Jaunimo nedarbui didelę įtaką turi: mokslai, studijos, gyvenamoji vieta, netenkinamas atlyginimas, šeimyninė padėtis. Tačiau stebint bedarbių skaičių Lietuvoje matoma, kad situacija palaipsniui gerėja. Galima manyti, kad tam didelę įtaką turi dažnai keliamas minimalus atlyginimas. Lyginant 2020 m. su 2021 m., pastaraisiais metais situacija buvo geresnė (Oficialiosios statistikos portalas, 2022). Norint sužinoti jaunimo nedarbo priežastis reikia atsižvelgti į respondentų nuomonę kylančiu klausimu, o tai galima padaryti atlikus empirinį tyrimą.

Pasak Vainienės (2005), empirinis tyrimas yra įrodymas pagrįstas patirtimi ir stebėjimais. Jie svarbūs tuo, kad jais remiantis gauti duomenys leidžia daryti apibendrinimus ir išvadas, t. y. nustatyti empirinius dėsningumus bei kurti teorinius apibendrinimus, tačiau tai nėra galutiniai duomenys (Kardelis, 2002). Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anoniminė anketinė apklausa internetu. Anketinė apklausa yra susistemintas klausimynas, kuris yra pateikiamas respondentams. Klausimynas yra greitas, lengvas ir pigus duomenų rinkimui. Apklausoje vyrauja yra pagrindiniai klausimų tipai: atvirieji ir uždarieji klausimai. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojami 19 klausimų, kurie iš jų buvo 15 uždarų, 3 atviri ir 1 klausime buvo naudojama Likerto skalė.

Šio tyrimo N – generalinė aibė yra visi Lietuvos gyventojai, kurie patenka į 14-29 metų amžiaus grupę. O remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2021 m. pradžioje valstybėje jų buvo 486 tūkstančiai.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{486000}} \approx 400$$

Tyrimo generalinė aibė apskaičiuavus gaunama apie 400, todėl tyrimui reikia apklausti 400 respondentų, kad tyrimas būtų patikimas ir reprezentatyvus. „Jaunimo nedarbas Lietuvos regionuose“ tyrime dalyvavo 319 atsakovų. Dauguma respondentų noriai atsakė į pateiktus klausimus, išsakė savo nuomonę raštu, tačiau buvo ir vangių respondentų, kurie nenoriai atsakinėjo į pateiktus klausimus. Kadangi tyrime dalyvavo tik 319 respondentai, todėl šį atliktą tyrimą galime vadinti žvalgomoju. Pasak Pranulio (2007), žvalgomasis tyrimas – mažai argumentuotas, nėra išsamus ar iliustruotas duomenimis, atliekamas bandant išsiaiškinti problemą arba jos kilmę.

**Empirinio tyrimo probleminis klausimas.** Koks yra jaunimo nedarbo lygis Lietuvos regionuose?

**Empirinio tyrimo objektas.** Jaunimo požiūris į nedarbą Lietuvos regionuose

**Empirinio tyrimo tikslas.** Ištirti Lietuvos jaunimo nedarbo lygį, išsiaiškinti veiksnus, kurie sukelia atitinkamas situacijas nedarbui.

**Empirinio tyrimo uždaviniai.**

1. Remiantis respondentų nuomone, ištirti jaunimo nedarbo priežastis ir suteiktas galimybes užsidirbti Lietuvos regionų mastu.

2. Atskleisti Lietuvos Jaunimo požiūrį į darbo užmokesį, atsižvelgiant į įgytą išsilavinimą.

3. Išsiaiškinti Jaunimo požiūrį į darbo galimybes Lietuvoje.

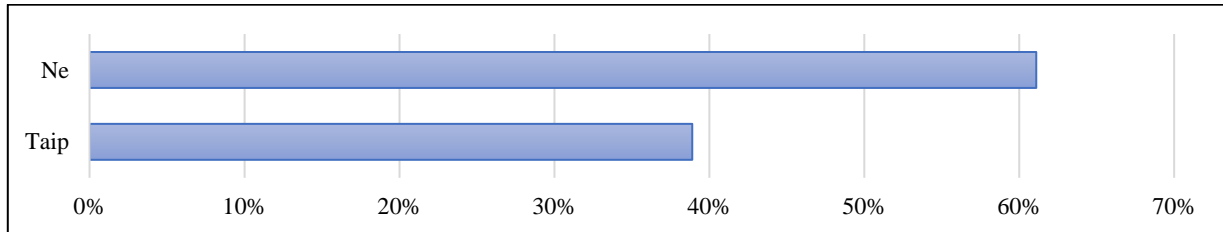
**Tyrimo metodai:**

Kiekybinė anketinė apklausa, duomenų analizė.

Pirmieji penki klausimai buvo skirti sužinoti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, ką jie šiuo metu veikia bei kuriame Lietuvos regione gyvena. Iš rezultatų matoma, jog moterų buvo didelė dalis – 64,9 proc., vyrų maždaug trečdalis – 34,5 proc., tai atskleidžia, kad šiame tyrime aktyvesnės buvo moterys. Taip pat atsakymai parodo, jog dauguma respondentų – 58,3 proc., buvo nuo 19 m. iki 24 m., o tai reiškia, kad galimai pildė asmenys baigę vidurinę, esami abiturientai, studentai ar dirbantys asmenys, žmonių nuo 14 m. iki 18 m. dalyvavo 29,5 proc., tai rodo, kad asmenys vis dar mokosi vidurinėje mokykloje. Ir tik 12,2 proc. sudarė respondentai, kurių amžius yra nuo 25 m. iki 29 metų. Kalbant apie respondentų išsilavinimą, sužinoma, jog 57,4 proc. sudarė vidurinį išsilavinimą turintys asmenys. Apylygiai pasiskirstė respondentų pagrindinis ir aukštasis išsilavinimai, atitinkamai 18,2 proc. ir 15,7 procentų. Remiantis tiriamųjų pateiktais atsakymais nustatyta, kad dauguma respondentų (32,3 proc.) šiuo metu studijuoja, tai parodo, kad respondentai siekia išsilavinimo ar nori įgyti specialybę. Maždaug apylygis skaičius respondentų atsakė, kad dirba, mokosi bei šiuo

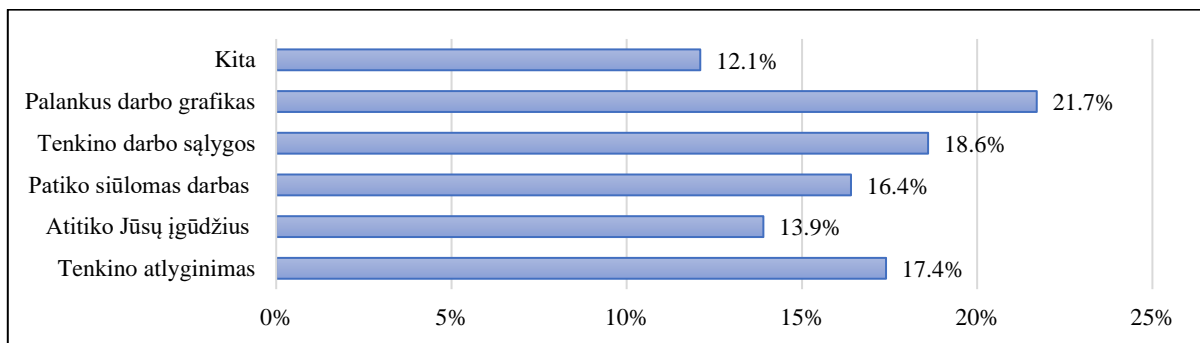
metu darbą derina su studijomis. Mažai buvo nedirbančiųjų (5 proc.) ir tų, kurie mokosi ir dirba (2,8 proc.). Taip pat iš rezultatų aišku, kad dauguma respondentų yra iš skirtingų Lietuvos regionų, dauguma – iš Kauno (32,6 proc.), taip pat 19,1 proc. atsakiusių yra iš Marijampolės, atitinkamai 16,9 proc. 11,9 proc. ir 12,2 proc. yra iš Alytaus, Telsių, Vilniaus. Iš to galima daryti išvadą, kad respondentų atsakymai yra iš įvairių didžiųjų Lietuvos regionų. Mažiausiai respondentų yra iš mažesnių Lietuvos regionų, atitinkamai 4,1 proc., 1,9 proc., 0,9 proc. ir 0,3 procentų.

Šeštajame klausime respondentai atsakė ar šiuo metu turi nuolatinį darbą (žr. 3 pav.). Klausimas buvo sudarytas atsižvelgiant į pasirinktos temos aktualumą bei norint sužinoti atsakiusių užimtumą. Didelė dalis atsakė, kad neturi darbo, iš to galima daryti išvadą, kad šie respondentai negeba, nenori ar negali jo susirasti. 38,9 proc. atsakė, kad jie turi nuolatinį darbą, tai reiškia, kad jų finansinė padėtis yra stabili.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuolatinio darbo turėjimą (sudaryta darbo autorių, 2022)

Septintas ir aštuntas klausimai buvo skirti respondentams, kurie atsakydami į šeštąjį klausimą atsakė, jog šiuo metu turi nuolatinį darbą. Septintajame klausime respondentų buvo klausama kokių etatu jie dirba dabartiniame darbe. Didelė dalis – 46,7 proc. neatsakė į šį klausimą, tačiau tie atsakiusieji, kuriems šis klausimas tiko, dauguma teigė, kad dirba pilnu etatu – 25,4 proc., iš to galima daryti išvadą, kad šie žmonės nesimoko ir nestudijuoja, o dirba. Dalis respondentų pasirinko atsakymą „Kita“ ir tai, kad dirba 0,5 etato. Mažai respondentų dirba 0,75 ir 0,25 etato, atitinkamai 3,8 proc. ir 1,9 proc. Aštuntajame klausime buvo klausama respondentų kodėl jie pasirinko savo darbą (žr. 4 pav.). Šis klausimas buvo sudarytas tam, kad būtų galima išsiaiškinti respondentų lūkesčius ir darbo pasirinkimo kriterijus.

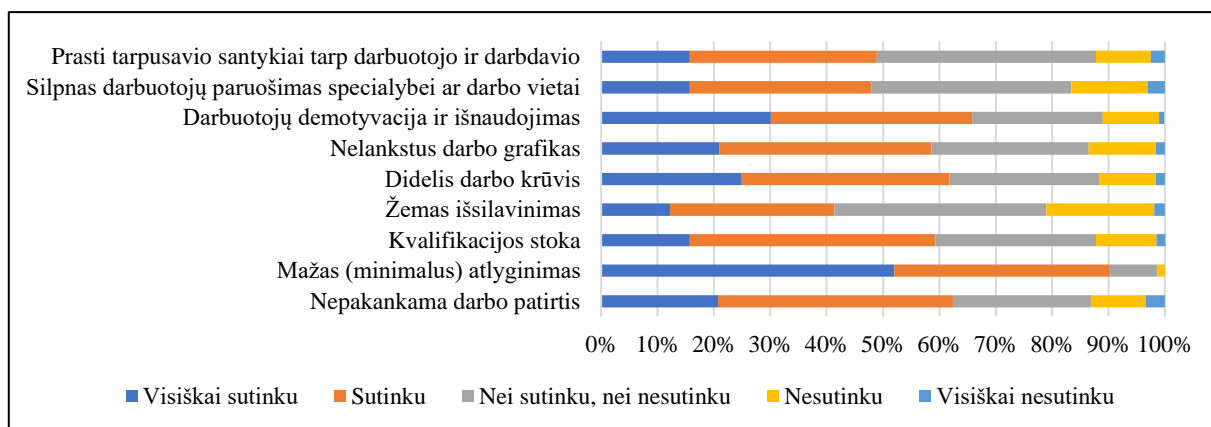


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pasirinkimo kriterijus (sudaryta darbo autorių, 2022)

Devintas ir dešimtas klausimai skirti respondentams, kurie į šeštąjį klausimą pasirinko atsakymą, jog jie šiuo metu neturi nuolatinio darbo. Devintajame klausime respondentų buvo klausama ar jie ilgai neturi ar ieško darbo. Šiuo klausimu buvo siekta sužinoti atsakiusių darbo neturėjimo trukmę bei laikotarpį kiek užtrunka susirasti darbą. 33,9 proc., neatsakė į šį klausimą, tačiau tie, kuriems šis klausimas tiko, dauguma teigė, kad pastaruoju metu darbo nieieškojo. Respondentai pasirinko, jog darbo neturi arba jo ieško iki 3 mėnesių arba nuo 3 iki 6 mėnesių. Mažesnę dalį (7,2 proc.), pasirinko kitus laikotarpius. Dešimtame klausime buvo klausama respondentų kodėl jie nedirba. 38,2 proc., neatsakė į šį klausimą, tačiau tie, kuriems šis pasirinkimas tiko, didesnę dalį – 36,4 proc. teigė, kad neturi laiko, nes studijuoja, tai rodo, kad darbo grafikas yra sunkiai derinamas su studijomis ir jauni žmonės siekia pirmiausia gauti išsilavinimą, o tik vėliau dirbti. Likusi dalis atsakymų pasiskirstė gana panašiai: nenori dirbti (2,2 proc.), netenkina atlyginimas (2,8 proc.), netenkina darbo sąlygos (3,1 proc.) ir neturi darbo patirties (4,1 proc.) ir keliama pernelyg aukšti reikalavimai būsimiems darbuotojams (1,3 proc.).

Vienuliiktas klausimas buvo: koks Jūsų nuomone nedarbo lygis Lietuvoje? Šiuo klausimu buvo siekta nustatyti ar respondentai domisi nedarbo lygiu Lietuvoje. 56,1 proc. pasirinko, jog nedarbo lygis Lietuvoje yra vidutinis, tai reiškia, kad asmenys įžvelgia nedarbo lygio kilimą. 38,2 proc. apklaustųjų pasirinko, kad nedarbo lygis Lietuvoje yra aukštas, o likusieji 5,6 proc. pasirinko atsakymą, jog Lietuvoje nedarbas yra ganėtinai žemas, tai reiškia, kad jų manymu Lietuvos regionuose yra ganėtinai maža procentinė dalis darbo neturinčių žmonių.

Dvyliktas klausimas: kaip manote, kokios pagrindinės nedarbo Lietuvoje priežastys? (žr. 5 pav.)



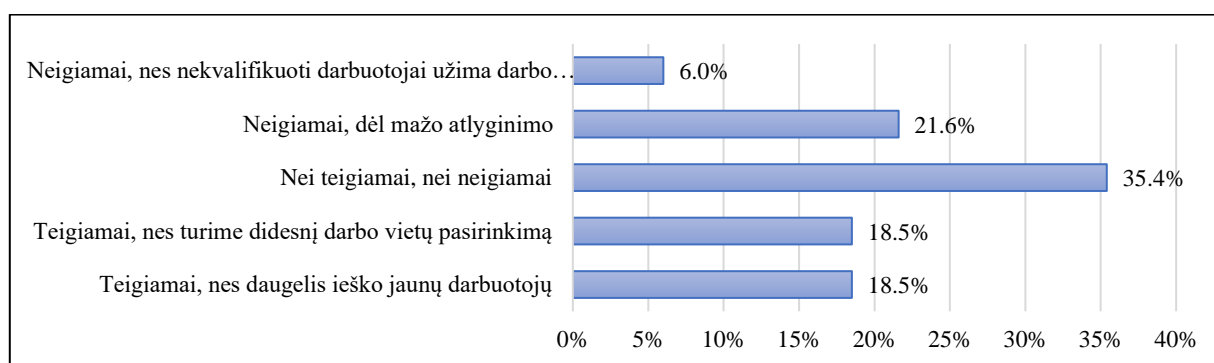
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nedarbo priežastis Lietuvoje (sudaryta darbo autorių, 2022)

Šis klausimas buvo svarbus išsiaiškinti priežastis, kurios daro įtaką nedarbiui Lietuvoje respondentų atžvilgiu. Iš atsakymų galima teigti, kad Lietuvoje yra sunku rasti darbą neturint jokios patirties, nes dauguma darbdavių ieško žmonių bent tam tikrą laiką dirbusių toje srityje. Kalbant apie darbo užmokestį, žmonės nėra patenkinti dabartiniais atlyginimais už jų atliekamą darbą, o tai skatina ir didelį nedarbo lygį. Taip pat kalbant apie kvalifikacijos stoką, respondentai teigia, kad Lietuvoje įsidarbinti neturint tam tikros kvalifikacijos ar kompetencijų darbui yra sunku. Kalbant apie nelankstų darbo grafiką, daugumos nuomone, darbuotojams iš tikrųjų yra svarbu, kad grafikas būtų sudaromas atsižvelgiant ir į jų pageidavimus.

Tryliktas klausimas buvo skirtas išsiaiškinti kokie veiksniai daro didžiausią įtaką nedarbiui Lietuvoje. Kadangi buvo galima rinktis kelis atsakymus, rezultatai pasiskirstė gana panašiai. Didelė dalis respondentų pasirinko atsakymą, kad didžiausią įtaką nedarbiui daro mažas atlygis už darbą (29,9 proc.), tai rodo, kad darbuotojai nepatenkinti atlyginimais Lietuvoje. Atsakymai pasiskirstė apylygiai: mokesčių našta (13,9 proc.), naujovių (reformų) trūkumas (12,9 proc.), socialinės išmokos arba pašalpos (12 proc.), emigracija (11,7 proc.), darbo ir atostogų laiko reguliavimas (11,2 proc.) Maža dalis pasirinko apribojimus sudarant sutartis dėl darbo – 8,4 proc.

Keturioliktas klausimas buvo susijęs su jaunimo įsidarbinimo pagal specialybę galimybes Lietuvoje. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti ar jauno amžiaus žmonės turi pakankamai galimybių įsidarbinti Lietuvoje pagal išmoktą specialybę. Daugiau negu pusė respondentų įvertino neigiamai, nes daugelis darbdavių ieško darbuotojų su patirtimi (53,6 proc.), tai parodo, kad Lietuvoje jauno amžiaus žmonėms, dar neturintiems daug darbo patirties yra sunku rasti darbą. Nei teigiamai nei neigiamai (18,2 proc.), teigiamai (atitinkamai 12,9 proc. ir 7,8 proc.). Likusieji 7,5 proc. pasirinko, kad nėra daug darbo vietų pagal įgytą specialybę, todėl vertina neigiamai.

Penkioliktas klausimas buvo: kaip vertinate jaunimo įsidarbinimo ne pagal specialybę galimybes (žr. 6 pav.). Respondentai pasirinko tokius argumentus: nes daugelis ieško jaunų darbuotojų ir nes turime didesnę darbo vietų pasirinkimą jauniems žmonėms. O tie, kurie pasirinko, kad vertina neigiamai pasiskirstė taip: neigiamai, dėl mažo atlyginimo ir nes nekvalifikuoti darbuotojai užima darbo vietas.

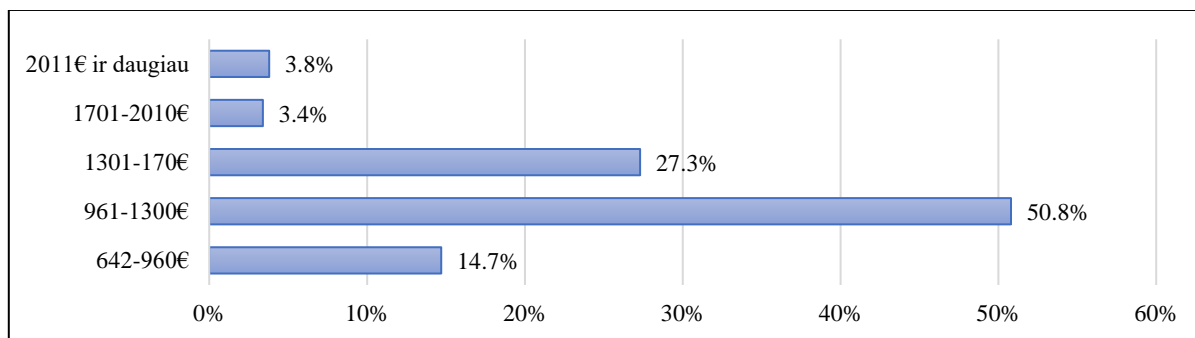


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jaunimo įsidarbinimo ne pagal specialybę galimybes Lietuvoje (sudaryta darbo autorių, 2022)

Šešioliktas klausimas buvo skirtas išsiaiškinti ar respondentai neplanuoja vykti į užsienį dėl geresnių darbo pasiūlymų, kadangi vis labiau populiarėja emigracija tarp jauno amžiaus žmonių, norėta išsiaiškinti atsakiusiųjų požiūrį. Atsakymai pasiskirstė apylygiai – maždaug po trečdalį. 36,4 proc., atsakė, kad neplanuoja, taigi galbūt, ši dalis atsakiusiųjų mato perspektyvias galimybes užsidirbti Lietuvoje. Tačiau nemaža dalis – 36,4 proc. planuoja vykti į užsienį ieškodami geresnių darbo pasiūlymų. 27,3 proc. nėra apsisprendę arba nežino.

Septynioliktas klausimas buvo: kaip manote koks darbo užmokestis tenkintų jaunimo lūkesčius darbo rinkoje (€ į rankas) (žr. 7 pav.)? Šis klausimas skirtas išsiaiškinti jauno amžiaus žmonių siekiamą uždarbį dirbamoje specialybėje. Pusė respondentų – 50,8 proc. mano, kad optimalus atlyginimas turėtų svyruoti nuo 961 Eur. iki 1300 Eur., tai parodo, kad dabartiniai atlyginimai neišpildo jaunimo lūkesčių. Respondentų atsakymai atitinkamai pasiskirstė, pagal tenkinamą

atlyginimą: nuo 1301 Eur. iki 1700 Eur. (27,3 proc.), nuo 642 Eur. iki 960 Eur. (14,7 proc.), nuo 1701 Eur. iki 2010 Eur. (3,8 proc.), nuo 2011 Eur. ir daugiau (3,4 proc.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tenkinamą darbo užmokestį (sudaryta darbo autorių, 2022)

Aštuonioliktas klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, ką reiktų daryti, kad nedarbo lygis Lietuvoje mažėtų. Šiuo klausimu norėta sužinoti respondentų nuomonę ir siūlymus ką reikia tobulinti darbo rinkoje, kad dirbančiųjų Lietuvoje būtų daugiau. Buvo galima rinktis kelis atsakymų variantus. Dauguma atsakiusių pasirinko, kad reikia didinti atlyginimus (21,1 proc.). Taip pat buvo pasirinkta: geresnės sąlygos darbuotojams (17,8 proc.), dažniau skatinti darbuotojus (skirti premijas) (16,5 proc.), suteikti pagalbą bedarbiams, kurie nori įsidarbinti (11,9 proc.), mažinti kelia mus reikalavimus darbo vietoms (11,8 proc.), ugdyti verslumo įgūdžius (10 proc.), pateikti daugiau informacijos apie įsidarbinimo galimybes (10 proc.) ir likusieji 0,9 proc. turėjo kitų idėjų, kad sumažėtų nedarbo lygis Lietuvoje.

Devynioliktas klausimas buvo: kaip manote, kad sumažėtų nedarbo lygis, turi keistis valdžios nutarimai ar žmonių požiūris į darbą? Klausimas buvo atviras, todėl kiekvienas galėjo parašyti ką mano. Išanalizavus duomenis, pastebėjome, kad labiausiai dominuojantis atsakymas buvo, kad turėtų keistis tiek valdžios nutarimai, tiek žmonių požiūris į darbą, t. y. jie abu, maždaug trečdalis atsakiusių (apie 30 proc.), taip pat dažnas pasirinkimas buvo, jog turėtų keistis valdžios nutarimai (apie 28 proc.), mažiausiai (apie 14 proc.) respondentų mano, kad tam jog sumažėtų nedarbo lygis turi keistis žmonių požiūris į darbą, o likusioji dalis respondentų, kiek mažiau negu trečdalis, neatsakė arba turėjo nuomonę nesutampantią su klausimo atsakymo variantais. Iš atsakymų galima teigti, kad atsakiusieji mano, jog valdžios nutarimai daro didžiulę įtaką žmonių norui dirbti, nes pasikeitus jiems, pasikeis ir žmonių požiūris į darbą.

Išanalizavus kiekybinio tyrimo, taikant apklausos metodą, rezultatus galima teigti, kad jaunimo nedarbo Lietuvoje situacija nėra džiuginanti. Esminis nedarbo veiksnys, pasak respondentų, yra mažas atlygis už darbą. O įsidarbinimo galimybes įvairiuose Lietuvos regionuose vertina neigiamai, nes daugelis darbdavių ieško darbuotojų su patirtimi. Vienos pagrindinių nedarbo Lietuvoje priežasčių: minimalus atlyginimas, kvalifikacijos stoka, nepakankama darbo patirtis. Buvo pastebėta, kad atsakiusieji dažnai rinkosi atsakymą jog darbo grafikas nėra lankstus ir palankus jiems, arba darbuotojai nėra motyvuoti ir jaučiasi išnaudojami.

## Išvados

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius galima teigti, kad nedarbas yra apibrėžiamas, kaip socialinis ar ekonominis reiškinys, kuriame tam tikra dalis žmonių ne savo noru neturi darbo bei nepavyksta įsidarbinti, nors to nori bei gali. Jis pagal trukmę gali būti skirstomas į trumpalaikį ir ilgalaikį. Taip pat, nedarbas turi tipus: frikcinį, ciklinį bei struktūrinį. Svarbu žinoti, kad nedarbui būdinga įvairovė, todėl darbas taip pat yra skirstomas į prislėgtą, paslėptą, sustingusį ir šešėlinį. Nedarbą lemiantys veiksniai: BVP, ekonomikos struktūros pokyčiai, informacinių technologijų plėtra, draudimo nedarbo atveju sistema, nedarbo histerezė, darbo užmokesčio apmokestinimo lygis, vyriausybės bandymai kontroliuoti infliaciją monetarinės ar fiskalinės politikos priemonėmis bei netolygi darbo paklausos kaita įvairiuose miestuose ir regionuose. Visi šie įvardinti aspektai atskleidžia nedarbo lygio kilimo priežastis. To pasekmės: emigracija, ekonominės problemos, savizudybės, padidėjęs nusikalstamumas.

2. Jaunimas į nedarbą Lietuvoje žvelgia labai skirtingai. Darbą turintys asmenys atsakydami į klausimus atsakė įvairiai. Tačiau, surinktuose atsakymuose galima matyti, kad daugiausiai atsakiusių dirba pilnu etatu bei darbo vietą pasirinko dėl palankaus grafiko. Likusioji dalis neturi darbo, kurios didžiausioji procentinė dalis jo neieškojo, dėl laiko stokos, kadangi studijuoja. Daugiau negu pusė respondentų mano, kad Lietuvoje nedarbo lygis – vidutinis. Dauguma asmenų vertindami veiksnius mano, kad didžiausią įtaką nedarbui Lietuvoje daro – mažas atlyginimas. Atsakovai vertindami jaunimo su įgyta specialybe įsidarbinimo galimybes Lietuvoje, balsavo neigiamai, kadangi daugelis darbdavių ieško darbuotojų su patirtimi, o vertindami specialybės neturinčių asmenų darbo galimybes liko neutralūs. Pusė respondentų mano, kad jaunimo lūkesčius tenkintų darbo užmokestis, kuris svyruoja nuo 961 - 1300 € (per mėnesį, į rankas). Emigracijos rodikliai pasiskirstė apylygiai. Atsakydami ko reiktų imtis, kad nedarbo lygis mažėtų pasirinko skirtingai, bet didžiausia dalis mano, kad reikia didinti atlyginimus. Susumavus, visų respondentų atsakymus galima teigti, kad jaunimas Lietuvoje yra nepatenkintas siūlomu atlyginimu bei darbo vietų stygiumi patirties neturintiems asmenims.

## Literatūra

1. AB „Swedbank“ (2022). *Tinklaraštis*. BVP. <https://blog.swedbank.lt/zodynelis/bendrasis-vidaus-produktas-bvp>
2. Amadeo, K. (2020). Types of Unemployment. <https://www.thebalance.com/types-of-unemployment-3305522>
3. Blanchard, O. (2007). *Macroeconomics Fourth Edition*.
4. Brazienė, R. (2021). *Jaunimo apsirūpinimo būstu netolygumai ir regioninė diferenciacija Lietuvoje*. Lietuvos socialinė raida, Nr. 10, Vilnius.
5. Gedek, S., Misiak, T., Mentel, G. (2017). *Changes in GDP and the employment and unemployment in the European Union*. Transformations in Business & Economics.
6. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. Kaunas: Technologija.
7. Krilytė, K. *Research of the impact of business cycles on the unemployment in the countries of the European Union*. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/MLA/article/view/15812>
8. Lietuvos statistikos departamentas. (2021). *Veiklos sritys*. <https://www.stat.gov.lt/veikla>
9. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000) *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*.
10. Matiušaitytė, J. (2003). *Teritorinis nedarbo aspektas*. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367190005895/J.04~2003~1367190005895.pdf>
11. Oficialiosios statistikos portalas. Darbo rinka Lietuvoje (2020 m. leidimas). *Užimtumas*. Užimti gyventojai – sąvoka. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2020/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/uzimtumas>
12. Oficialus statistikos portalas. Darbo rinka Lietuvoje (2021 m. leidimas). *Nedarbas*. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2021/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/nedarbas>
13. Paulavičius, K. (2001). *Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
14. Pocius, A., Miežienė, R. (2018). Lietuvos statistikos darbai. *Ilgalaikio nedarbo tendencijų ir regioninių skirtumų įvertinimas Lietuvoje*. <https://www.journals.vu.lt/statisticsjournal/article/view/12834/11640>
15. Pranulis, V. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Riaz, A., Zafar, F. (2018). *Determinants of unemployment in less developed countries*. SHS Web of Conferences 48, 01015. United Kingdom: University Of Derby. [https://www.researchgate.net/publication/327037700\\_Determinants\\_of\\_unemployment\\_in\\_less\\_developed\\_countries/fulltext/5b741cab45851546c9080af7/327037700\\_Determinants\\_of\\_unemployment\\_in\\_less\\_developed\\_countries.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/publication/327037700_Determinants_of_unemployment_in_less_developed_countries/fulltext/5b741cab45851546c9080af7/327037700_Determinants_of_unemployment_in_less_developed_countries.pdf?origin=publication_detail)
17. Snieška, V., Baumilienė V. ir kt. (2005). *Makroekonomika*. Kaunas: Technologija. <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/45/makroekonomika/>
18. Špakauskienė, J. (2016). *Valstybės išlaidų, skirtų jaunimo nedarbui mažinti, vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:1923728/>
19. Užimtumo tarnyba. *Veiklos užduotys*. (2021). <https://uzt.lt/veiklos-uzduotys/>
20. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius.
21. Visuotinė lietuvių enciklopedija. *Darbo jėga*. (2021). <https://www.vle.lt/straipsnis/darbo-jega-1/>
22. Visuotinė lietuvių enciklopedija. *Nedarbo lygis*. (2021) <https://www.vle.lt/straipsnis/nedarbo-lygis/>
23. Visuotinė lietuvių enciklopedija. *Nedarbo sąvoka*. (2021) <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/3621-nedarbas>
24. Wonnacott, P., Wonnacott, R. (1994). *Makroekonomika*. Kaunas: Litterae Universitatis.
25. Ziberi, B., Avdiu, M. (2020). Econometric Analysis to Examine the Relationship between Unemployment and Macroeconomics Aggregates. Evidence from Kosovo. *Academic Journal of Economic Studies*. <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4639/1/1728081610.pdf>

## UNEMPLOYMENT RATE IN LITHUANIA AND FACTORS DETERMINING IT

This article analyzed the unemployment rate in Lithuania and the factors determining it. From a scientific point of view, the topic is not new, but relevant even today. The article set on a problematic question - what kind of unemployment is in the Lithuanian economy. For this purpose, an empirical study was conducted. A survey aims to determine the level of youth unemployment in Lithuania and to find out the factors determining it. The results of the survey show that the majority of respondents believe that the unemployment rate in the country is average. According to the respondents, this may have been influenced by: low wages, lack of qualifications, insufficient work experience, and inflexible work schedule.

Keywords: unemployment, unemployment rate, economy, Lithuania

## UAB „FAZER LIETUVA“ VERSLO IR FINANSINĖ RIZIKA

*Silvija Astrauskaitė (stud.), Daiva Sorokaitė (stud.), vadovė Lina Paliulienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Šiame straipsnyje apžvelgta verslo esmė, jo rūšys, verslo rizika ir jos rūšys. Praktinėje dalyje nagrinėjama UAB „Fazer Lietuva“ verslo ir finansinė rizika. Verslo įmonės, vykdydamos veiklą, siekia uždirbti pelną, tačiau norint uždirbti pelną, susiduriama su įvairiomis verslo rizikomis, kurias įveikti kiekvienai įmonei sekasi skirtingai: vienos išplečia savo klientų ratą ir gaminamą produkciją parduoda žymiai lengviau, kitos įmonės užsitarnauja lojalių klientų „ištikimybę“ savo parduodamos produkcijos kokybe ir gali kelti kainas, uždirbti didesnę pelną, bet taip pat yra įmonių, kurios patyrusios verslo rizikas, tam tikras ekonomines krizes, nebesugeba grįžti į rinką ir vienintelis kelias yra bankrotas. Vykdamas verslą egzistuoja galimybė tiek uždirbti, tiek prarasti pelną, tačiau turint mažą verslo rizikos valdymo patirtį, didesnė tikimybė yra priimti netinkamus sprendimus taip nulemiant prastus verslo įmonės rezultatus.

Raktiniai žodžiai: verslas, verslo rūšys, verslo rizika, finansinė rizika.

### Įvadas

Verslas yra labai svarbi žmonių gyvenimo dalis. Verslininkystė visada siekia patenkinti įvairius žmonių poreikius, didėjančių jų poreikiams verslas visada turi tobulėti, kad juos įgyvendintų. Dėl didėjančių žmonių poreikių verslas turi kurti naujas idėjas bei jas įgyvendinti. Literatūroje verslo sąvoka dažnai yra apibrėžiama skirtingai, tačiau nekeičiant šios sąvokos esmės. Verslininkas – tai žmogus, kuris siekia užsidirbti pelno, tačiau pradėdamas nuosavą verslą dažniausiai rizikuoja savo asmeniniais pinigais, laiku ir kitais ištekliais, kuriuos pasiryžęs investuoti į savo verslą. Didėjant verslui taip pat didėja ir verslo rizika, tačiau turint daugiau patirties versle, galima lengviau kontroliuoti įmonės veiklą ir užtikrinti, jog įmonė veiktų sėkmingiau ir efektyviau. Kiekvienam verslininkui labai svarbu tai, kiek jis gali sau leisti rizikuoti, vienas sau leidžia rizikuoti pastoviai, o kitas galbūt pasirenka saugesnį variantą, nors rizikos tikimybė būna maža.

**Darbo problema** – kokios verslo rizikos vyrauja ekonomikoje ir kaip jos veikia įmonių finansus?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti UAB „Fazer Lietuva“ verslo ir finansines rizikas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Aptarti verslo sąvoką ir verslo rūšis.
2. Apibendrinti verslo rizikos rūšis.
3. Išskirti UAB „Fazer Lietuva“ patiriamas verslo ir finansines rizikas.

**Darbo objektas** – UAB „Fazer Lietuva“ verslo ir finansinė rizika.

**Darbo metodai** – literatūros šaltinių analizė, informacijos rinkimas ir sisteminimas, vertinimas bei apibendrinimas.

### Verslo esmė ir jo rūšys

Kiekvienas žmogus verslą supranta skirtingai, vienam žmogui verslas galbūt siejasi su pragyvenimo šaltiniu, o kitas šią sąvoką gali suprasti kaip savo gyvenimo būdą ar sieti su savo pomėgiais.

Taigi, verslo (angl. business) sąvokos apibūdinimų yra įvairių, štai kokius apibrėžimus pateikia Puteikienė (2009):

- „**verslas** – tai ekonominė veikla, teikianti naudą verslininkui ir kitiems rinkos dalyviams, vykstant abipusiškai naudingiems prekiniais mainams.“

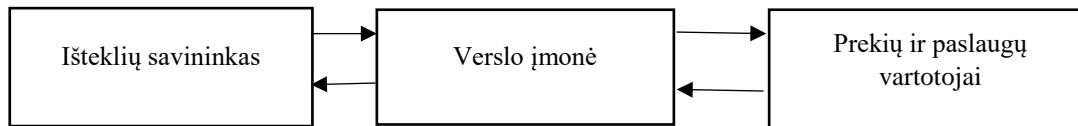
- „**verslas** – tai žmonių ūkinė veikla, kuri grindžiama savanoriškais abipusiškai naudingais prekiniais mainais, kai naudos (pelno) sau siekiama teikiant naudą kitiems rinkos sandorio dalyviams – verslininko mainų partneriams.“

Taip pat autorė teigia, kad: „JAV ekonominėje literatūroje verslas apibūdinamas kaip: nuotykių ieškojimas, polinkis rizikuoti, pokyčių ir progų išnaudojimas“.

Pasak Kulbaitytės (2008), verslas – tai kuo verčiamasi, veikla, darbas, iš kurio gyvenama, gaunama pelno. Autorė teigia, kad ši sąvoka paprastai siejama su pelno siekimu, tačiau etimologiškai „verslas“ reiškia bet kokią veiklą, užsiėmimą, t. y. verslas nebūtinai turi būti komercinio pobūdžio veikla.

Melnikas ir kt. (2014) teigia, kad verslas – savarankiška ir asmeninė rizika grindžiama veikla, kurios tikslas – gauti pelno pasitelkiant savo gebėjimus, žinias, laiką ir kitus išorinius išteklius. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatyme (2017) verslo sąvoka aiškinama taip: „verslas – ekonominės veiklos vykdymas“.

Anot Puteikienės (2009) verslą galima pavaizduoti schema, kuri pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Verslininkystės schema (sudaryta autorių)

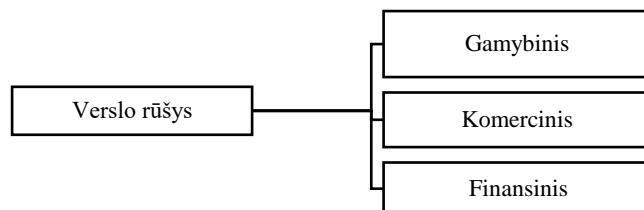
Lyginant skirtingus mokslinius šaltinius (Puteikienė (2009), Kulbaitytė (2008), Melninkas ir kt. (2014) ir LR smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymą (2017) nustatyta, kad verslo sąvoka apibrėžiama skirtingai, bet išlieka ta pati esmė. Apibendrinant galima teigti, kad verslas tai ūkinė veikla, kuria užsiima žmonės už šią veiklą siekdami gauti pelną, bei tenkinti kitų žmonių poreikius.

Kiekvienas verslininkas pasirenka pats kokias paslaugas ar prekes nori teikti gavėjams, bei prisiima atsakomybę už savo prekes ar paslaugas. Ekonomikos terminų žodyne verslininkas (angl. entrepreneur) apibūdinamas kaip:

- ekonomikos teorijoje – asmuo, sujungiantis kapitalą, darbą ir kitus ekonominius išteklius tam tikrai pelno siekiančiai veiklai vykdyti;
- verslo įmonės savininkas, akcijų savininkas.

B. Melninkas ir kt. (2014) sąvoka „verslininkas“ apibrėžia kaip: fizinis asmuo, plėtojantis verslą ir veikiantis savarankiškai, savo rizika, savo vardu ir savo sąskaita.

Ne visi verslininkai užsiima vienodomis veiklomis, todėl, pasak Puteikienės (2009) yra išskiriamos verslo rūšys, kurios priklauso nuo verslo pobūdžio. Verslo rūšys pateiktos 2 paveiksle.



2 pav. Verslo rūšys (sudaryta autorių)

Gamybinis verslas apima prekių ir paslaugų teikimą, gamybą ir vartojimą. Komeracinis verslas apima prekių ir paslaugų mainus, pasiskirstymą bei vartojimą, o finansinė verslininkystė apima piniginių lėšų bei vertės apyvartą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas verslininkas pats pasirenka savo veiklos pobūdį, t. y. vykdo tam tikros rūšies verslą. Nesvarbu kokia veikla verslininkas užsiima, tačiau kiekvienoje verslo rūšyje patiriama tam tikra verslo rizika.

### Verslo rizika ir jos rūšys

Kiekvienas verslininkas vykdydamas verslą susiduria su įvairiausiomis verslo rizikomis. Puteikienė (2009) pateikia štai tokius rizikos apibrėžimus:

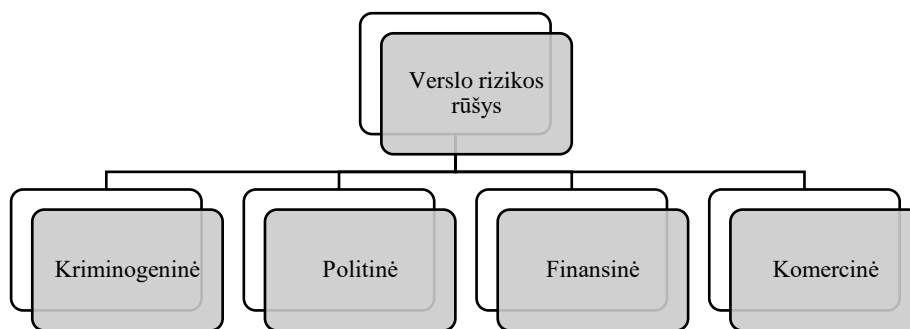
- „rizika apibūdinama ir kaip rinkos neapibrėžtumas, nenusakoma partnerių elgsena, informacijos stokos padarinys, kaip netikrumas ir neapibrėžtumas, kurie slypi pačioje rinkos ekonomikoje ir dėl kurių įmonė gali patirti nuostolių, kaip įmonės nesugebėjimas padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų, anksčiau priimtų investicinių ir kitų valdymo sprendimų rezultatas;“
- „rizika – tai galimi laukiamų rezultatų pokyčiai.“
- „rizika apibūdinama kaip kategorija, išreiškianti pajamų sumažėjimo ar nuostolių pasireiškimo tikimybę lyginant su prognozuojamu variantu.“

Verslo rizikos kartais atsiranda dėl augančių konkurentų skaičiaus bei besikeičiančių rinkos sąlygų ir pasikeitusių vartotojų poreikių. Puteikienė (2009) teigia, kad „Vykdamas veiklą bet kokia forma, susiduriama su rizika, kuri vadinama verslo rizika. Kadangi neįmanoma investuoti ar ieškoti verslo be rizikos, todėl pagrindinis tikslas – ne išvengti praktiškai neišvengiamos rizikos, o jausti, numatyti, įvertinti ją ir įmanomomis priemonėmis sumažinti iki reikiamo lygio“. Stasytė ir Aleksienė (2015) išskiria ir apibūdina šias verslo rizikos rūšis:

- strateginė – rizika, susijusi su įmonės misija ir strateginiais tikslais, rizika, kylanti dėl nepalankių ar klaidingų verslo sprendimų, netinkamo sprendimų įgyvendinimo arba dėl nepakankamo reagavimo į politinius, norminių teisės aktų pokyčius.
- finansinė – palūkanų normos, valiutos kurso, kredito, likvidumo ar kitokia rizika, kuri kyla iš įmonės turimo finansinio turto ar finansinių įsipareigojimų.
- veiklos (operacinė) – vertinamas nuostolis, atsirandantis dėl netinkamų ar blogai organizuotų vidaus procesų, personalo, sistemų ar išorės įvykių, prestižo ar pasitikėjimo sumažėjimo rizika.
- pavojaus – stichinės nelaimės, avarijos, gedimai ir kt.

Pagal Įmonių finansų institutą (angl. Corporate Finance Institute (CFI)) verslo rizika – tai grėsmė įmonės gebėjimui pasiekti savo finansinius tikslus. Versle rizika reiškia, kad įmonės ar organizacijos planai gali pasirodyti ne tokie, kaip planuota iš pradžių, arba kad ji gali nepasiekti savo užsibrėžtų tikslų.

Ekonominių terminų žodyne verslo rizika apibrėžiama kaip rizika, kuri būdinga kasdinei įmonės veiklai, pvz., pasiūlos ar paklausos pasikeitimas, dėl ko (jei verslo situacija pablogės) bus neišvengiami prekybiniai nuostoliai ir sumažės pelnas. Šiame žodyne aiškinama finansinė rizika kaip likvidumo ir (arba) kredito rizika. Anot Puteikienės (2009) Lietuvoje išskiriamos 4 verslo rizikos rūšys, kurios pateiktos 3 paveiksle.



3 pav. Verslo rizikos rūšys (sudaryta autorių)

Autorė šias rizikas apibūdina taip:

1. „kriminogeninė rizika (didelis nusikalstamumas ir korupcija, kurių nesugeba įveikti teisėsaugos organai);“
2. „politinė rizika (didelė vyriausybinių ir politinių įvykių kaita, naujų teisės aktų leidyba);“
3. „finansinė rizika (skandalai finansų rinkose, įmonių ir bankų bankrotai);“
4. „komerčinė rizika (prekių įvežimo ir išvežimo taisyklių kaita, mokesčių sistemos kaita ir netobulumai ir kt.)“

Autorės teigimu: „rizikos metu gauti nepalankūs rezultatai yra vadinami nuostoliais ir matuojami ekonominiais dydžiais. Visiškai išvengti rizikos praktiškai neįmanoma, bet žinant, kas sukelia nuostolius, galima sumažinti nepalankaus veikimo įtaką ir pasekmes.“ Pasak Puteikienės (2009), verslo rizikos rūšys tiek praktiniu, tiek teoriniu požiūriu tikslinga skirstyti pagal šiuos požymius:

- pagal atsiradimo būdą;
- pagal poveikį;
- pagal veiklos sritį;
- pagal laiką;
- pagal rezultato tikimybę.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas verslininkas turi analizuoti savo verslo aplinką, bei mokėti nustatyti kylančias rizikas verslui ir mokėti šias rizikas suvaldyti.

Pasak Stasytės ir Aleksienės (2015), riziką gali sukelti išoriniai bei vidiniai veiksniai, todėl rizikos veiksnius galima klasifikuoti į dvi grupes:

- Išoriniai rizikos veiksniai – įvykiai ir aplinkybės, staiga bei netikėtai veikiančios įmonę iš išorės, kurių negalima prognozuoti, užkirsti jiems kelio ar daryti esminės įtakos. Išorinė rizika dar skirstoma į tiesioginio poveikio veiksnius (tai įstatymai, mokesčių sistema, partnerių elgesys, korupcija ir reketas ir kt.) bei netiesioginio poveikio veiksnius (tai politinė ir ekonominė šalies situacija, rinkos dinamika, tarptautiniai įvykiai, stichinės nelaimės ir kt.).

- Vidiniai veiksniai – tai rizikos, užprogramuotos įmonės veikloje. Pagrindiniai vidiniai rizikos veiksniai galėtų būti personalo rizika (personalo kaita, kvalifikacija ir kt.), informacijos ir proceso rizika (IT trukdžiai, nepakankama informacijos sklaida ir kt.), verslo partnerių rizika (priklausomybė nuo pagrindinių tiekėjų ir užsakovų)

Apibendrinant galima teigti, kad įvairūs įvykiai bei aplinkybės gali įmonę paveikti staiga ir netikėtai, dėl to labai yra svarbu išlikti lankstiems bei sugebėti prisitaikyti prie įvairių rinkos pokyčių.

### UAB „Fazer Lietuva“ verslo rizikos

UAB „Fazer Lietuva“ – tai maisto potyrius siūlanti įmonė, suteikianti galimybę mėgautis geriausiomis skonių akimirkomis kiekvieną dieną. UAB „Fazer Lietuva“ atstovauja „Gardesio“ prekiniam ženklui. Ši įmonė Lietuvoje užsiima miltinių produktų gamyba (įvairių rūšių bandelės ir duonos), kad gamyba vystųsi kokybiškai ir tuo pačiu greitai, gaminiai yra gaminami įrenginių pagalba ([www.fazer.lt](http://www.fazer.lt)).

Kaip kiekviena įmonė, taip ir UAB „Fazer Lietuva“ susiduria su įvairiomis verslo ir finansinėmis rizikomis. Galima išskirti šias UAB „Fazer Lietuva“ verslo rizikas:

#### 1. Sunkumai dėl žaliavų, komplektuojamų detalių ir medžiagų pristatymo laiku.

Vystant gamybinę veiklą yra labai svarbu reikalingas gamybai medžiagas, žaliavas užsisakyti laiku, nes didelei apyvartai reikalingas didelis žaliavų kiekis, kurio pristatančios įmonės reikiamu metu gali ir neturėti ir apsiskaičiuoti tikslų tų žaliavų ir medžiagų kiekį, nes būtent tokioje gamybos srityje visi priedai, tokie kaip įdarai reikalingi bandelėms gaminti ir apipavidalinti, miltai reikalingi norint iškepti tiek duoną, tiek bandelę, naudojami gatavai produkcijai pagaminti, turi savybę greitai gesti, jų galiojimo laikas yra labai trumpas. Jei įmonė reikiamą žaliavų kiekį apsiskaičiuoja netinkamai ir nusiperka medžiagų tiek, kad neišnaudoja iki galiojimo pabaigos, tokios medžiagos jau yra netinkamos naudoti, jas reikia nurašyti ir tai sukelia papildomas išlaidas įmonei – išlaidas patyrė perkant medžiagas ir žaliavas, bet pelno iš jų neuždirbo, nes nepavyko viso kiekio sunaudoti. Norint nustatyti žaliavų ir medžiagų poreikį, galima naudotis šia formule:

$$Q_m = GA * nm$$

$Q_m$  – medžiagų poreikis natūriniais vienetais (m, kg, vnt. ir kt.);

$GA$  – gaminio gamybos apimtis, vnt.;



nm – medžiagų sunaudojimo norma vienam gaminiui natūriniais vienetais.

Kadangi įmonėje gamyba vyksta be perstojo, paromis, todėl taip pat svarbu užtikrinti, kad produktų gamybai nepritrūktų reikalingų žaliavų. Tam yra išskiriamos einamosios ir draustinės atsargos. Pagal Minalgą (2008), einamosios atsargos, tai esančios sandėlyje rezervinės atsargos arba užsakytos prekės, kurių sandėlyje dar nėra, o draustinės atsargos – tai sandėlyje esančios atsargos, kurios skirtos ypatingiems atvejams – sutrikus tiekimui dėl nenumatytų aplinkybių. Šioms atsargoms apskaičiuoti yra išskiriamos šios formulės:

$$\text{Aein.} = \text{qp} * \text{ti}$$

Aein.– einamoji atsarga, natūriniais vienetais arba eurais;  
qp– vidutinis medžiagų poreikis parai, natūriniais vienetais arba eurais;  
ti – vidutinis tiekimo intervalas (laikotarpis tarp dviejų medžiagų atvežimų), dienomis.

$$\text{Adr.} = \text{qp} * \text{tnukr.}$$

Adr.– draustinė atsarga, natūriniais vienetais;  
qp– vidutinis medžiagų poreikis parai, natūriniais vienetais arba eurais;  
tnukr. – vidutinis tiekimo nukrypimų dydis, dienomis.

**2. Prekių apipavidalinimo naujovės ir išskirtinumas.** Kiekvienai gamybos įmonei yra labai svarbu ne tik sukurti naują prekę, kuri būtų skani, naudinga, patogi, bet ir sugebėti tą prekę taip pateikti, kad pritrauktų kuo daugiau pirkėjų bei atneštų ekonominę naudą (kad pajamos už parduotą prekę būtų didesnės nei išlaidos gaminant šią prekę).

**3. Prekės kainos ir kokybės santykis.** Kiekviena prekė turi savo savikainą, kuri susideda iš tiesioginių ir netiesioginių gamybos išlaidų. Tiesioginės išlaidos yra tokios išlaidos, kurios priskiriamos tiesiogiai patirtoms gaminant produktą, šiuo atveju duoną (pvz. miltų, mielių panaudojimas), o netiesioginės išlaidos – tai yra išlaidos, kurios susijusios ne su vienu konkrečiu duonos gaminiu, bet su visa gamybos visuma (pvz. patalpų apšvietimo, elektros išlaidos), taigi norint, kad gaminama prekė uždirbtų įmonei pelną ir visos patirtos išlaidos, atsižvelgiant į kokybės lygį, gaminant tą prekę atsipirktų, reikia kelti kainą, kuri ne kiekvienam pirkėjui gali būti prieinama, todėl norint į apyvertą išleisti naują prekę, įmonės darbuotojai turi tiksliai paskaičiuoti ar gaminama prekė atneš įmonei pelną ar vis dėl to nuostolį.

**4. Pasiūlos ir paklausos santykis.** Kai kainos ir kokybės santykis yra suderintas, svarbu taip pat suderinti ir pasiūlos su paklausa santykį, jeigu produkto kokybė yra gera ir kaina prieinama daugeliui pirkėjų, tai prekės pasiūla labai greitai išauga, o įmonė turi sugebėti pagaminti tiek vienetų to produkto, kad šio nepritrūktų. Paklausa yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris padeda nulemti gaminamų produktų apimtį. Planuojamą gamybos apimtį galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$\text{GA} = \text{PA} - \text{Lpr.} + \text{Lpab.}$$

GA – produkcijos gamybos apimtis, vnt.;  
PA – produkcijos pardavimo apimtis, vnt.;  
Lpr. - pagamintos produkcijos atsargų likutis laikotarpio pradžioje, vnt.;  
Lpab. - pagamintos produkcijos atsargų likutis laikotarpio pabaigoje, vnt.

Pvz.: Įmonė sudarė savo gamybos planą, kiek turi pagaminti bandelių parduotuvės tinklui MAXIMA LT, UAB. Gamybos apimtį planas pavaizduojamas 1 lentelėje.

**1 lentelė. Gamybos apimtį planas (sudaryta autorių)**

Rodiklis	 Bandelė su puriu varškės įdaru	 Bandelė su jogurto ir braškių įdaru	 Bandelė su cinamonu ir pieniško šokolado skonio glaistu	 Bandelė su varškės įdaru „Vaikų svajonė“	 Bandelė su baltojo šokolado skonio glaistu ir aguonomis
Produkcijos pardavimo apimtis, vnt.	10 000	3 000	15 000	17 000	12 000
Pagamintos produkcijos atsargų likutis laikotarpio pradžioje, vnt.	300	150	800	500	280
Pagamintos produkcijos atsargų likutis laikotarpio pabaigoje, vnt.	500	340	950	700	300
Produkcijos gamybos apimtis, vnt.	10 20	3 190	15 50	17 00	12 20

**5. Naudojamų įrenginių nusidėvėjimas.** Kadangi gamybos apimtys yra labai didelės, tiek duonų, tiek bandelių pagaminami kiekiai kiekvieną dieną būna po keliasdešimt tūkstančių, be įrenginių pagalbos, tik darbuotojai nesugebėtų fiziškai tiek vienetų produktų pagaminti. Šioje įmonėje taip pat yra dirbama slenkančiu grafiku, dvejomis pamainomis. Dirbama yra dieną ir naktį, todėl įrengimai yra naudojami visą parą. Dėl tokio dažno naudojimo įrengimai dažniau genda

ir pasitaiko, kad suremontuoti ne visada įmanoma, tokiu atveju tenka pirkti naują reikalingą įrenginį, kuriam neatsipirkus parduodant gaminius yra patiriami nuostoliai.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad įmonėse verslo rizikos yra labai dažnos ir visos tos rizikos yra kažkiek tarpusavyje susijusios. Greta verslo rizikos UAB „Fazer Lietuva“ patiria ir finansinę riziką, kuri apibūdinama kitame skyriuje.

### UAB „Fazer Lietuva“ finansinės rizikos

Pagal 26-tąjį Verslo apskaitos standartą (VAS) „Išvestinės finansinės priemonės“, finansinė rizika – tai palūkanų normos, valiutos kurso, kredito, likvidumo ar kitokia rizika, kuri kyla iš įmonės turimo finansinio turto ar finansinių įsipareigojimų. Anot Balkevičiaus (2017) finansinė rizika būdinga visoms veikloms, kuriose naudojami pinigai, jis išskiria tokias rizikas kaip:

1. valiutų kurso,
2. likvidumo,
3. infliacijos rizika.

Taip pat galima paminėti, kad finansinės rizikos įmonėse atsiranda dėl išorinių rodiklių, tokių kaip šalies ekonomika, konkurencija ir žinoma šiuo metu esanti pandeminė situacija šalyje. Atsižvelgus į kylančias finansines rizikas galima teigti, jog gamybos įmonės patiria labai daug nuostolių.

Prieš valiutos kurso, likvidumo ir infliacijos rizikų analizę svarbu išnagrinėti UAB „Fazer Lietuva“ 2016–2020 m. finansinės būklės ir veiklos rezultatus, kurie yra pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. UAB „Fazer Lietuva“ finansinė būklė ir veiklos rezultatai 2016–2020 m.** (sudaryta autorių pagal [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt) duomenis)

Metai	2016	2017	2018	2019	2020
Ilgalaikis turtas, Eur	4 853 400	5 524 211	5 249 081	5 045 462	4 945 638
Trumpalaikis turtas, Eur	5 609 214	5 797 599	7 046 135	8 462 620	9 720 821
Trumpalaikis turtas/visas turtas	0,54	0,51	0,57	0,63	0,67
Nuosavas kapitalas, Eur	8 456 551	9 414 177	10 419 971	11 502 715	12 455 799
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, Eur	1 595 494	1 482 757	1 771 557	1 974 794	2 151 480
Pardavimo pajamos, Eur	16 624 020	16 939 511	17 916 312	18 881 338	18 102 749
Pelnas (nuostoliai) prieš mokesčius, Eur	1 483 242	1 059 710	1 147 271	1 240 752	1 101 610
Pelningumas prieš mokesčius, proc.	8,92	6,26	6,40	6,57	6,09
Grynasis pelnas (nuostoliai), Eur	1 269 532	957 626	1 005 794	1 082 744	953 084
Grynasis pelningumas, proc.	7,64	5,65	5,61	5,73	5,26

2 lentelėje galima pamatyti, kad įmonėje ilgalaikio turto vertė didžiausia buvo 2017 m., tačiau 2020 m. vertė sumažėjo, o trumpalaikio turto vertė atvirkščiai – kiekvienais metais vis didėjo. Nuosavas kapitalas taip pat kiekvienais metais didėjo ir 2020 m. viršijo 12 mln. Eur. Mažiausiai įsipareigojimų įmonė turėjo 2017 m., o pardavimo pajamos didžiausios buvo 2019 m. lyginant su ankstesniais ir 2020 m. Tiek pelnas prieš mokesčius, tiek pelningumas prieš mokesčius didžiausias buvo 2016 m., grynasis pelnas bei grynasis pelningumas taip pat buvo didžiausi 2016 m. Visu analizuojamam laikotarpiui įmonės grynasis pelningumas buvo vertinamas patenkinamai.

Palyginimui pateikiama konkurentės UAB „Garliavos duona“ 2016–2020 m finansinės būklės ir veiklos rezultatų duomenys (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. UAB „Garliavos duona“ finansinė būklė ir veiklos rezultatai 2016–2020 m.** (sudaryta autorių pagal [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt) duomenis)

Metai	2016	2017	2018	2019	2020
Ilgalaikis turtas, Eur	920 979	754 929	683 138	610 603	667 345
Trumpalaikis turtas, Eur	134 732	157 247	186 018	226 125	351 758
Nuosavas kapitalas, Eur	306 346	261 044	249 807	254 217	418 047
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, Eur	751 404	655 449	623 389	584 610	605 046
Pardavimo pajamos, Eur	1 748 649	1 898 299	2 038 790	2 107 236	2 666 223
Pelnas (nuostolis) prieš mokesčius, Eur	-97 186	-45 336	-11 237	4 630	171 686
Pelningumas prieš mokesčius, proc.	-5,56	-2,39	-0,55	0,22	6,44
Grynasis pelnas (nuostoliai), Eur	-97 186	-45 336	-11 237	4 410	163 832
Grynasis pelningumas, proc.	-5,56	-2,39	-0,55	0,21	6,14

3 lentelėje pastebima, kad UAB „Garliavos duona“ ilgalaikis turtas 2016 m. siekė 920 tūkst. Eur, bet kiekvienais metais jo vertė vis mažėjo, trumpalaikio turto vertė didžiausia buvo 2019 m. Nuosavas kapitalas mažiausias buvo 2018 m., o įsipareigojimų įmonė daugiausiai turėjo 2016 m. ir 2017 m. Pardavimo pajamos kiekvienais metais vis didėjo ir 2020 m. buvo virš 2,5 mln. Eur. 2016 – 2018 m. įmonė dirbo nuostolingai. 2019 m. įmonė uždirbo pelną, tačiau grynasis

pelningumas siekė tik 0,21 proc., todėl įmonės veikla buvo mažai pelninga. Sėkmingiausi įmonei buvo 2020 m., tuomet grynasis pelningumas viršijo 5 proc. ribą ir buvo vertinamas patenkinamai.

UAB „Fazer Lietuva“ patiria valiutos kurso riziką, nes duonos užkandžius eksportuoja į užsienio šalis: Daniją, Rusiją, Suomiją ir Angliją. Analizuojamu laikotarpiu įmonės pajamas sudarė ne tik eurai, bet ir Danijos kronos, Rusijos rubliai, svarai sterlingų. Kadangi bendrovė pardavimo pajamų gauna iš užsienio rinkų, todėl neretai susiduriama su valiutos kursų svyravimais ir pasikeitimais, kurie sukelia valiutinę atsiskaitymo riziką.

Likvidumo rizikai įvertinti reikia analizuoti įmonės trumpalaikį turta ir trumpalaikes skolas. Trumpalaikis turtas suteikia įmonei likvidumą ir mažina riziką. Paprastai, kuo daugiau įmonė turi trumpalaikio turto, tuo didesni jo laikymo kaštai, bet mažesnė rizika ir didesnis likvidumas. Trumpalaikio turto laikymo kaštų analizei naudojamas trumpalaikio ir viso turto santykis (Riddiough, Wu, 2009). Didėsni rodiklis rodo didesnes investicijas į likvidų turta. 2 lentelėje apskaičiuotas trumpalaikio turto ir viso turto santykis buvo didesnis nei 0,5 ir kasmet didėjo (išskyrus 2017 m.). Tai rodo, kad įmonė vis daugiau investavo į likvidų turta.

Nuo 2016 iki 2020 metų Lietuvoje vyravo infliacija, kuri kito netolygiai: 2016 m. metinė infliacija buvo 1,7 proc., 2017 m. – 3,9 proc., 2018 m. – 1,9 proc., 2019 m. – 2,7 proc., o 2020 m. – 0,2 proc. Analizuojamu laikotarpiu infliacijos augimą lėmė šios pagrindinės priežastys: didėjantis vartojimas, darbo jėgos trūkumas ir sparčiai augančios žemės ūkio produktų supirkimo kainos. Infliacijos rizikos poveikis UAB „Fazer Lietuva“: įmonei sunku prognozuoti pinigų srautus, įvertinti plėtra, skolinimosi kainą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad nors šios įmonės vykdo tokią pačią veiklą – miltinių produktų gamybą, bet išanalizavus pastarųjų penkių metų abiejų įmonių finansinės būklės ir veiklos rezultatus, pastebima, kad UAB „Fazer Lietuva“ 2016 – 2020 m. dirbo pelningai, kiekvienais metais grynasis pelnas buvo stabilus, mažiausiai pelno įmonė uždirbo 2020 m. UAB „Garliavos duona“ iki 2019 m. dirbo nuostolingai, daugiausia nuostolių patyrė 2016 m. 2019 m. pradėjo uždirbti pelną, bet jis buvo žymiai mažesnis nei UAB „Fazer Lietuva“. Analizuojama įmonė patiria valiutos kurso, likvidumo ir infliacijos rizikas.

### Išvados

1. Išanalizavus verslo sąvoką, nustatyta, kad daugelis autorių išsako tą pačią mintį: verslas – tai įmonių ar asmenų, vykdančių kokią nors veiklą, bendradarbiavimas ir produktų mainymasis tarpusavyje, taip išleidžiant gaminius į rinką vartotojams. Pagrindinės verslo rūšys yra šios: gamybinis; komercinis; finansinis. Visos verslo rūšys yra puikiai išvystytos ir stipriai paveikusios šalių ekonomiką.

2. Neatsiejama verslo dalis yra verslo rizikos. Kiekvienas verslininkas, nesvarbu kokia veikla beužsiimtų, susiduria su įvairiomis verslo rizikomis. Dažniausiai pasitaikančios verslo rizikos rūšys yra keturios: kriminogeninė; politinė; finansinė; komercinė. Pagrindiniai verslo riziką nusakantys veiksniai yra ribota informacija rinkoje, taip pat nuolatiniai rinkos paklausos ir pasiūlos svyravimai, kūrybinis verslo pobūdis bei verslininko ūkinės veiklos pasirinkimas – ar tikrai pasirinko geriausią variantą veiklai vystyti.

3. UAB „Fazer Lietuva“ gali susidurti su šiomis gamybos įmonėms būdingomis rizikomis: sunkumai dėl žaliavų, komplektuojamų detalių ir medžiagų pristatymo laiku; prekių apipavidalinimo naujovės ir išskirtinumas; prekės kainos ir kokybės santykis; pasiūlos ir paklausos santykis ir naudojamų įrenginių nusidėvėjimas. Visos šios verslo rizikos sudaro vieną bendrą visumą įmonės pelnui uždirbti arba nuostoliui patirti ir tai yra neatsiejama dalis vykdomos veiklos. Finansinė rizika taip pat galima įmonės veikloje, finansinę riziką sudaro uždirbtos pajamos ir patirtos išlaidos gaminant produkciją. Išanalizavus 2016 – 2020 m. UAB „Fazer Lietuva“ ir UAB „Garliavos duona“ finansinės būklės ir veiklos rezultatus, matome, kad abiejų įmonių grynasis pelnas yra labai skirtingas. UAB „Fazer Lietuva“ daugiausiai gryojo pelno uždirbo 2016 m., kai tais pačiais metais UAB „Garliavos duona“ dirbo nuostolingai. 2020 m. situacija pasikeitė – UAB „Fazer Lietuva“ uždirbo mažiausiai pelno, lyginant laikotarpyje nuo 2016 m., tuo tarpu UAB „Garliavos duona“ tie metai buvo pelningiausi. Taip pat pastebima, kad UAB „Fazer Lietuva“ nuo 2018 m. didėjo įsipareigojimai. Taigi, galima daryti išvadą, kad nors UAB „Fazer Lietuva“ visus penkis metus dirbo pelningiau nei UAB „Garliavos duona“, bet taip pat turėjo ir žymiai daugiau įsipareigojimų.

### Literatūra

- Balkevičius, A. (2017) rizikos valdymas. [žiūrėta 2022-02-12]. Prieiga per internetą: [Artūras Balkevičius\\_Biudžeto rizikos valdymas.pdf \(registrucentras.lt\)](#)
- Corporate Finance Institute (CFI). [žiūrėta 2022-02-12]. Prieiga per internetą: [Verslo rizika – apžvalga, kaip nustatyti ir kaip valdyti \(corporatefinanceinstitute.com\)](#)
- Kulbaitytė, L. (2008) BPMN notacija aprašytų verslo procesų modelių transformavimas į PLA modelius. Magistro baigiamasis darbas. [žiūrėta 2022-03-03] Prieiga per internetą: [Modelių transformacijų tyrinėjimo aktualumas \(vdu.lt\)](#)
- Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (2017) [žiūrėta 2022-03-03] Prieiga per internetą: [VIII-935 Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas \(lrs.lt\)](#)
- Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., & Stankevičienė, J. (2014). Intelektinis verslas. Vadovėlis. [žiūrėta 2022-03-03] Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/1752>
- Minalga, R. (2008) Aprūpinimo logistika. Vadovėlis. [žiūrėta 2022-03-05] Prieiga per internetą: [Minalga\\_Logistika\\_w.pdf](#)
- Puteikienė, R. (2009) Verslo ekonomika. Mokymo(si) rinkinys. [žiūrėta 2022-03-05]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Verlo\\_ekonomika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Verlo_ekonomika.pdf)

8. Riddiough J.T., Wu Z. (2009). Financial Constraints, Liquidity Management and Investment. Real Estate Economics, Vol. 37, Iss. 37, p. 447-481. [žiūrėta 2022-06-013]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6229.2009.00248.x>
9. Stasytė, V., Aleksienė, L. (2015) Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. Verslas: teorija ir praktika, 2015 16(2), p. 140-148.
10. UAB „Fazer Lietuva“. [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: [www.fazer.lt](http://www.fazer.lt)
11. UAB „Fazer Lietuva“ pajamos, pelnas. [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: [Fazer Lietuva, UAB apyvarta, pajamos, pelnas, Rekvizitai.lt \(vz.lt\)](http://FazerLietuva.UAB.apyvarta.pajamos.pelnas.Rekvizitai.lt(vz.lt))
12. UAB „Garliavos duona“ pajamos, pelnas. [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: [UAB Garliavos duona apyvarta, pajamos, pelnas, Rekvizitai.lt \(vz.lt\)](http://UABGarliavosduona.apyvarta.pajamos.pelnas.Rekvizitai.lt(vz.lt))
13. 26-asis Verslo apskaitos standartas „Išvestinės finansinės priemonės“. [žiūrėta 2022-03-07] Prieiga per internetą: [26-asis verslo apskaitos standartas "Išvestinės finansinės priemonės \(savadai.lt\)](http://26-asis-verslo-apskaitos-standartas-Išvestinės-finansinės-priemonės(savadai.lt))

### **PRIVATE LIMITED COMPANY „FAZER LIETUVA“ BUSINESS AND FINANCIAL RISK**

This article is about business, business and financial risks in companies. Business is very important in these days, it helps for country to grow economically. With business help countries budgets are always big because all companies have to pay various taxes. Of course, without customers any business do not run successfully, so companies must supply goods with a good quality and affordable prices for every people, in this way company budget will increase and gain every year will be bigger. Private Limited Company „Fazer Lietuva“ collide with various business risks, it could be difficulties in raw material supplying or some problems with new product development. The company may also encounter with problem how to supply product, how to create product package to attract customers, The most important business risk is demand and supply ratio, the company must produce as much as customers need. Financial risks are involved with companies financial profit and financial liabilities. In conclusion, everyone businessman main purpose to run business successfully and for that you have to feel, to notice and to evaluate and also possible measures to reduce the risks to the required level.

Keywords: business, types of business, business risk, financial risk.

## FINTECH NAUDA VERSLE: „REVOLUT“ ATVEJIS

*Inesa Kontrimaitė (stud.), Justina Mickaitė (stud.), vadovė dr. Rozita Susnienė*

*Kauno technologijos universitetas*

### Anotacija

Įvairių inovacijų panaudojimas paliečia vos ne kiekvieną gyvenimo sritį. Ne išimtis yra ir bankų sektorius. Šiai sferai didžiausią įtaką daro alternatyva tradicinei bankininkystei – finansinės technologijos (FinTech). Tokia alternatyva ne tik palengvina atskirų žmonių gyvenimą, nes visas reikiamas finansines operacijas galima atlikti naudojantis tik mobiliąja programėle, bet tai verčia tradicinius bankus labiau skaitmenizuotis. Tokių technologijų nauda žmogui yra itin gerai pastebima, be to, daugėja ir įmonių, kurios renkasi ne tradicinę bankininkystę, o FinTech platformas. Šiame straipsnyje analizuojama vienos iš FinTech platformų („Revolut“) nauda verslui bei skirtumai, lyginant su tradicinės bankininkystės siūlomomis paslaugomis. Straipsnyje yra nagrinėjami įvairių mokslinių šaltinių teoriniai aspektai apie pagrindinius FinTech bruožus bei „Revolut“ platformos siūlomas paslaugas verslui ir jos savybes.

Raktiniai žodžiai: „FinTech“, verslas, bankininkystė.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Tobulėjančių technologijų įtaką galima įžvelgti kone kiekvienoje gyvenimo srityje: beveik visą reikiamą informaciją galima lengvai rasti internetiniuose tinklapiuose, įvairias paslaugas bei prekes galima lengvai užsisakyti internetu. Vienas iš svarbiausių naujų technologijų naudojimo teigiamų aspektų – už paslaugas ar prekes galima itin greitai atsiskaityti internetu. Tai ne tik palengvina atskirų asmenų gyvenimą bei pagreitina vykdomas operacijas, tačiau tokie požymiai yra būtini ir šių laikų verslui. Vis daugėja verslų, kurie neapsiriboja savo veiklą vykdyti tik savo šalies teritorijoje, o partnerių ieško ir kitose pasaulio valstybėse. Dėl šios priežasties verslams yra būtina turėti tokias banko sąskaitas, kurių operacijų kaštai nebūtų itin dideli, siūlytų išskirtines sąlygas verslo klientams bei būtų patogų ir greitai naudotis. Viena iš tokių FinTech platformų, kuri tampa vis populiareesnė pasaulyje, yra „Revolut“. Anot Retkutės ir Davidavičienės (2019), FinTech apibūdinama kaip tokias finansines paslaugas teikiančios įmonės, kurios siūlo naujus finansinius produktus, galinčius palengvinti finansų tvarkymą. Iš tiesų, tokios naujos finansinės platformos skatina ir tradicinius bankus tobulėti, tačiau nauji verslai greičiau pritaiko FinTech siūlomas paslaugas, nes šios dažniausiai suteikia geresnes sąlygas. Tokie aspektai gali apimti tiek paslaugų kainas, tiek vykdomų operacijų greitį, tiek pačios platformos naudojimą. Dėl šių priežasčių, yra būtina atidžiau išnagrinėti, kokia yra reali FinTech įtaka verslui bei kokias sąlygas siūlo „Revolut“.

**Tyrimo problema** – kokią įtaką FinTech platforma „Revolut“ daro verslui?

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti FinTech naudą verslui bei „Revolut“ platformos populiarumą lemiančius veiksniai.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti FinTech sampratą ir pagrindinius bruožus.
2. Išnagrinėti „Revolut“ siūlomas paslaugas bei populiarumą tarp verslo klientų lemiančius veiksniai.

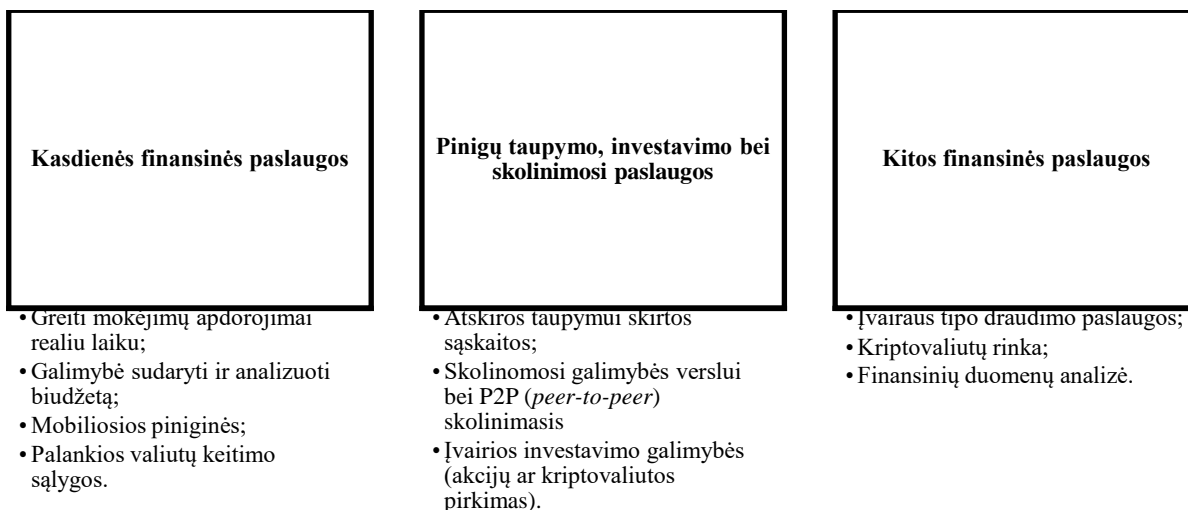
**Tyrimo objektas** – nauda verslui, atsiradus FinTech platformoms.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė.

### Pagrindiniai FinTech bruožai

Viena iš labiausiai besikeičiančių gyvenimo sričių, kuri paliečia ne tik privačius vartotojus – bankininkystė. Vis labiau pastebima, kad tradiciniai bankai, pvz.: „Swedbank“ ar „SEB“, diegia įvairias naujas technologijas, tokias kaip mobiliosios aplikacijos, kuriose galima ne tik peržiūrėti savo sąskaitos likutį bei įvykusias operacijas, bet ir sudaryti savo biudžetą ar tiesiogiai investuoti į akcijas arba kriptovaliutą. Tradiciniai bankai stengiasi teikti būtinas paslaugas taip, jog klientams būtų patogų. Kitaip tariant, jie lygiuojasi į FinTech įmones. Kaip teigia Malčiauskaitė ir Kvietkauskienė (2019), finansinės technologijos, arba FinTech, yra apibūdinamos kaip tokia sfera, kurioje yra kuriamos inovatyvios finansinės paslaugos bei produktai, paremti naujausių technologijų panaudojimu. Galima sakyti, jog Fintech platformos atsižvelgia į tai, kaip būtų galima palengvinti kasdienes bankines operacijas tiek privatiems vartotojams, tiek verslo klientams. Svarbu pabrėžti tai, jog šiuo aspektu finansinės technologijos neapsiriboja tik pagrindinių finansinių operacijų tobulinimu, jos nuolat į rinką įveda naujas funkcijas, kurios padėtų žmonėms lengviau tvarkyti savo finansus.

FinTech atsiradimą galima būtų sieti su ketvirtąja pramonės revoliucija. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos internetiniame tinklapyje (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021) ketvirtoji pramonės revoliucija yra apibūdinama kaip įvairių technologijų (didžiųjų duomenų, dirbtinio intelekto, robotikos) sąveika, kuri paspartino skaitmenizaciją. Šie ketvirtosios pramonės revoliucijos aspektai yra glaudžiai susiję su finansinių technologijų inovacijomis bei jų naudojimu kasdieniniame gyvenime. Lee ir Shin (2018) taip pat teigia, jog finansų rinkas paveikė interneto revoliucija bei technologijų pažanga, paskatinusi įvairių finansinių paslaugų pritaikymą elektroniniu būdu. Svarbu pabrėžti ir tai, jog šios paslaugos apima ne tik pačią bankininkystę, tačiau ir greitą draudimo paslaugų pasirinkimą ar akcijų pirkimą elektroninėje erdvėje. Pagrindinės FinTech veiklos bei bruožai pateikti 1 paveiksle.



**1 pav. FinTech paslaugos bei pagrindiniai bruožai** (sudaryta autorių pagal Carmona, Lombardo ir kt., 2018)

Apžvelgiant FinTech paslaugas, galima teigti, jog nors FinTech siūlo ir tradicinei bankininkystei jau žinomas bei naudojamas funkcijas, tačiau finansinių technologijų platformos siūlo įvairesnį spektrą paslaugų. Vienas iš didžiausių skirtumų yra tas, jog įvairios FinTech platformos ne tik padeda planuoti savo biudžetą, bet ir suteikia informaciją paprastiems vartotojams apie investavimo galimybes ar palengvina įsigijimą kitų paprastų, tačiau itin svarbių paslaugų (pvz., draudimo). Svarbu pabrėžti, jog FinTech platformos visada atsižvelgia į tai, kaip būtų galima palengvinti ir labiau skaitmenizuoti įvairias finansines paslaugas. Pasak White (2022), FinTech pasižymi tokiomis paslaugomis, kaip greitas įvairių mokėjimų apdorojimas, kuris vyksta per mobiliąją programėlę, „robo“ investavimas, kuris vartotojams suteikia rekomendacijas apie investavimo galimybes. Taigi, galima teigti, jog FinTech platformos siūlo platesnį spektrą galimų paslaugų, kurios gali padėti paprastiems vartotojams daugiau dėmesio skirti savo biudžetui ir kitoms būtinoms finansinėms operacijoms.

Kitas svarbus aspektas yra tai, jog vis labiau skaitmenizuotame pasaulyje vyksta įvairūs duomenų nutekėjimai ar kiti incidentai, todėl finansinėms paslaugoms yra būtinas aukštas saugumo laipsnis. Dėl šios priežasties FinTech įmonės nuolat tobulina ir atnaujina savo saugumo reikalavimus. Tokį saugumą gali užtikrinti prisijungimai prie FinTech platformų, naudojant biometrinius duomenis, tokius kaip balso, veido ar piršto antspaudo atpažinimas. Saugumo aspektas yra labai svarbus tiek privatiems vartotojams, tiek įvairių kategorijų verslo klientams.

Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog FinTech labiausiai palengvina privačių asmenų atliekamas finansines operacijas, tačiau šis sektorius apima plačią auditoriją. Kaip teigia Kagan (2020), galima išskirti keturias pagrindines FinTech vartotojų kategorijas:

- 1) B2B (*business-to-business*) bankams;
- 2) B2B (*business-to-business*) bankų verslo klientams;
- 3) B2C (*business-to-consumer*) mažoms įmonėms;
- 4) privatūs vartotojai.

Galima sakyti, jog šios keturios kategorijos apima vos ne visus žmones. Tai reiškia, jog FinTech veikla yra svarbi ne tik privatiems asmenims, tačiau ir finansinėms institucijoms bei privačiam verslui. Tradiciniai bankai, teikdami finansines paslaugas, stengiasi naudotis naujausiomis technologijomis, t. y., paslaugas teikia nuotoliniu būdu, visą svarbią informaciją galima matyti mobiliosiose aplikacijose. Bankų diegiamos technologinės naujovės tiesiogiai paliečia privačius klientus, tačiau FinTech privalumas yra tas, kad šių platformų veikla apima ne tik mokėjimus, bet ir suteikia įvairias skolinimosi galimybes.

Ypač didelės įtakos įmonių veiklai turėjo COVID-19 pandemija, nes visą prekybą teko perkelti į internetinę erdvę, o mokėjimai už suteiktas paslaugas ar nusipirktas prekes vyko tik per tam skirtas platformas, o tai yra viena iš nedaugelio FinTech paslaugų. Svarbu pabrėžti, jog verslui yra ypač svarbios FinTech naujovės ne tik dėl mokėjimų atlikimo, tačiau ir dėl finansavimo ar atsiskaitymo kreditinėmis kortelėmis galimybės. Taigi, FinTech veikla nėra skirta tik tam tikrai grupei žmonių, šios veiklos tikslas yra tapti visiška naujove finansų srityje, kuri lengvintų ir skaitmenizuotų su šia sfera susijusias operacijas.

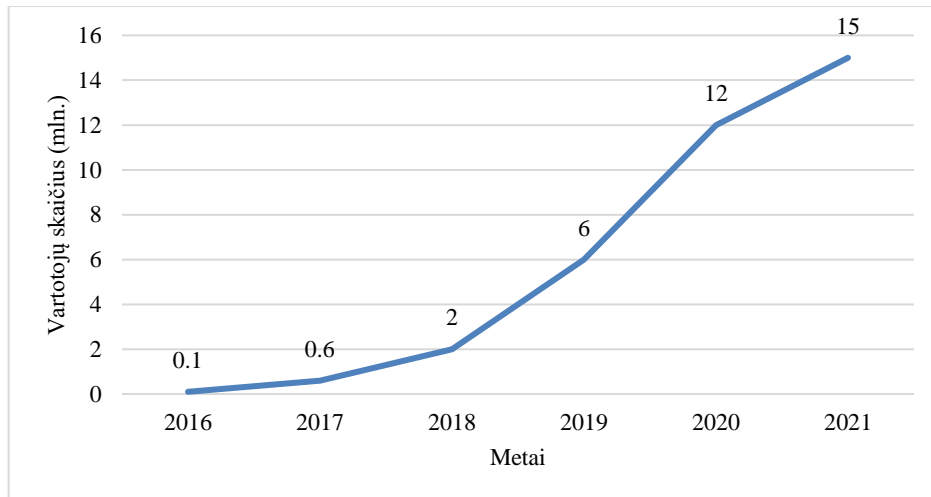
Apibendrinant galima teigti, jog finansinės paslaugos yra susijusios ne tik su privačiais vartotojais ar kasdinių finansinių operacijų skaitmenizavimu. FinTech didelę įtaką daro ir tradicinės bankininkystės sektoriui, kas leidžia jam tobulėti ir vis daugiau paslaugų teikti klientams patogesniu būdu, pavyzdžiui, daugeliu atveju yra nebūtina vykti į banko padalinį, nes nemažai paslaugų ar konsultacijas galima vykdyti nuotoliniu būdu. Nepaisant to, FinTech išlieka pirmaujanti sfera, kuri leidžia vartotojams atlikti įvairias finansines operacijas per mobiliąją aplikaciją ar internetinį tinklą. Taip pat ne tik privatiems klientams yra naudingos FinTech paslaugos, tačiau verslui yra būtinos tokios inovacijos, kurios supaprastina mokėjimus tarp klientų, partnerių bei verslo biudžeto planavimo.

Vis labiau populiarėjanti FinTech platforma, teikianti įvairias finansines paslaugas tiek privatiems asmenims, tiek verslo klientams – „Revolut“. Svarbu išskirti tai, jog ši FinTech įmonė veikia Lietuvoje ir yra viena iš labiausiai žinomų bei naudojamų alternatyvų tradicinei bankininkystei. Dėl šios priežasties, pasirinkta išanalizuoti FinTech platformos

„Revolut“ siūlomas paslaugas, poveikį verslui bei identifikuoti veiksniai, kurie lemia šios FinTech platformos populiarumą tarp verslo klientų.

### „Revolut“ nauda verslui

Anot Dale (2022), „Revolut“ galima apibūdinti kaip tokią banko programėlę bei mokėjimo kortelę, kuri yra alternatyva tradicinei bankininkystei. Pagrindinis šio FinTech tikslas – prisitaikyti prie greitai besikeičiančių klientų poreikių bei teikti tiek pagrindines bankines paslaugas, tiek papildomas, kurios padėtų kontroliuoti asmeninį biudžetą. Šiuo metu „Revolut“ yra pasiekiamas Europos ekonominės erdvės šalyse, taip pat Australijoje, Singapūre, Šveicarijoje, Japonijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Jungtinėse Amerikos Valstijose. „Revolut“ populiarėjimą pasaulyje galima išvelgti ne tik dėl to, jog įmonė vis plečia savo veiklą pasaulyje, tačiau ir didėjančių vartotojų skaičiaus. Šiuos statistinius duomenis galima matyti 2 paveiksle.



2 pav. „Revolut“ vartotojų skaičius (mln.) 2016–2021 metų laikotarpiu (Business of Apps, 2022)

Nuo pat „Revolut“ įkūrimo pradžios, t. y. 2015 metų, platforma pritraukė gana nemažai vartotojų. Kiekvienais metais „Revolut“ pritraukia vis daugiau naujų vartotojų, o 2021 metais skaičius pasiekė net 15 milijonų. Nors paskutiniu metu vartotojų skaičiaus padidėjimas sumažėjo, tačiau „Revolut“ kiekvienais metais plečia savo veiklą naujose šalyse. Tai reiškia, jog sudarydama konkurencingas sąlygas ir siūlydama įvairių paslaugų paketą, platforma gali tapti žinoma visose pasaulio šalyse ir taip jos vartotojų skaičius gali nuolat augti.

Vienas iš „Revolut“ privalumų yra tai, jog šios paslaugos yra teikiamos ne tik privatiems klientams, tačiau jau keletą metų įmonė siūlo planus ir verslo klientams. Šiuo metu prie šios platformos yra prisijungę daugiau nei 500 000 verslo klientų. Jei įmonė nori tapti „Revolut“ klientu, ji būtinai turi turėti savo fizinę vietą bei būti oficialiai įregistruota vienoje iš šalių, kur ši platforma yra pasiekiamą. „Revolut“ internetiniame tinklapyje (Revolut, 2022), galima matyti, jog šiuo metu galioja keturi planai verslo klientams, kurie skiriasi savo mėnesinėmis įmokomis bei tam tikromis savybėmis („Free“ planas – 0 eurų / mėn; „Grow“ planas – 25 eurai / mėn; „Scale“ planas – 100 eurų / mėn ir „Enterprise“ planas – jo kaina priklauso nuo pasirinktų paslaugų). Dėl šios priežasties, tiek smulkesni, tiek stambesni verslai gali pasirinkti tokius planus, kurie labiausiai atitiktų jų poreikius. Kaip teigia Ohr (2019), pagrindinės ir svarbiausios šios platformos funkcijos verslui yra:

- galimybė sukurti kelių valiutų sąskaitas;
- galimybė išduoti tiek fizines, tiek virtualias įmonės korteles darbuotojams;
- įmonės gali atlikti bei gauti pervedimus įvairiomis valiutomis (tokie mokėjimai vykdomi remiantis tarbankiniais valiutų kursais), kas gali būti naudinga, atsiskaitant su tiekėjais ar partneriais užsienyje;
- kurti masinius, iš anksto suplanuotus ar kitokius sudėtingus mokėjimus, taip pat yra galimybė ir automatizuoti mokėjimus, naudojantis aplikacijų programavimo sąsaja;
- galimybė nustatyti leidimus, kas gali kontroliuoti sąskaitas, kas gali jas matyti;
- išlaidų planavimas;
- klientų aptarnavimas veikia visą parą.

Svarbu pabrėžti tai, jog šios funkcijos yra tik dalis to, ką siūlo „Revolut“ verslui. Be abejo, kai kurios funkcijos ar jų mokesčiai priklauso nuo to, kokį planą verslas yra pasirinkęs. Pavyzdžiui, jei įmonė yra pasirinkusi nemokamą planą, už kurį nieko mokėti nereikia, tuomet nėra nemokamų tarptautinių mokėjimų bei už kiekvieną mokėjimą reikėtų mokėti 3 eurų mokesį. Pasirinkus kitus planus, yra taikomi mėnesiniai mokesčiai, tačiau suteikiama daugiau privalumų. Vienas iš išskirtinumų yra tai, jog „Revolut“ verslo klientams yra galimybė planą susikurti patiems, kitaip tariant, galima pasirinkti, kokie plano privalumai yra būtini. Pasirinkus tokį planą, jo mėnesio įmoka priklausys nuo pasirinktų privalumų kiekio. Svarbu paminėti ir tai, jog yra nurodomos trys būsimos funkcijos, skirtos verslo klientams: paskolos ir kredito viršijimas; vietinės sąskaitos kitomis valiutomis; sąskaitos faktūros. Galima sakyti, jog ši platforma sukuria ypač lanksčias

sąlygas verslui, nes kiekviena įmonė gali pasirinkti, koks planas yra jai palankiausias, o jei netinka trys pagrindiniai planai, yra galimybė susikurti savo planą.

Lyginant „Revolut“ bei tradicinės bankininkystės platformos „SEB“ siūlomas paslaugas verslui, galima iš karto matyti paslaugų skirtumus. SEB internetiniame tinklapyje (SEB, 2022) šiuo metu yra siūlomi 6 planai verslui, kurie taip pat skiriasi savo kainomis bei privalumais (šio banko planų kainos svyruoja nuo 4,5 eurų/mėn. iki 35 eurų/mėn.). SEB bankas nesūlo jokių virtualių kortelių, o pagrindiniai planų bruožai skiriasi tik galimais pervedimais visomis valiutomis bei mokesčiais. Tai reiškia, jog tradiciniai bankai vis dar siūlo tik pačias reikalingiausias funkcijas, be kurių neįsivaizduojama nė viena banko platforma. Palyginimui, „Revolut“ į verslo klientų poreikius atsižvelgia plačiau, nes yra siūlomos ne tokios populiarios, bet labai naudingos funkcijos, kurios gali padėti tvarkyti ir stebėti veiklos biudžetą.

Nors „Revolut“ atrodo itin gera alternatyva tradicinei bankininkystei, tačiau galima išvystyti ir trūkumų, kurie gali paveikti finansinių paslaugų pasirinkimą. Keletas „Revolut“ privalumų ir trūkumų yra pateikiami 1 lentelėje.

**1 lentelė. „Revolut“ privalumai ir trūkumai (sudaryta autorių pagal Burrows, 2022)**

Privalumai	Trūkumai
Planų pasirinkimo galimybės	Nepriima grynųjų pinigų ar indėlių čekių
Patogus ir lengvas sąskaitų valdymas	Nustatyti dienos ir mėnesio pinigų išėmimo limitai
Visa informacija yra lengvai pasiekama naudojant mobiliąją aplikaciją	2% mokestis nuo išimamos pinigų sumos
Konkurencingi valiutų kursai	Norint turėti didesnius limitus, reikia keisti planą, kuris kainuoja daugiau
Jei kortelė pametama ar ją pavogė, galima greitai užšaldyti sąskaitą per mobiliąją aplikaciją	
Kortelės gali būti išduodamos ir darbuotojams	

Atsižvelgiant į 1 lentelėje pateikiamus „Revolut“ platformos privalumus ir trūkumus, galima tik patvirtinti, jog tokia alternatyva tradicinei bankininkystei gali pritraukti verslus pasinaudoti „Revolut“ paslaugomis. Jei įmonė nėra itin didelė „Revolut“ trūkumai nesukelia neigiamų padarinių įmonės vykdomoms finansinėms operacijoms bei biudžetui, nes dauguma jau suformuotų planų yra skirti mažesnėms įmonėms, kurios pagrindiniai pinigų pervedimai nėra užsienio valiutomis. Vienas iš galimų trūkumų yra tas, jog „Revolut“ nepriima grynųjų pinigų, tačiau šiais laikais stebima tendencija, jog grynųjų pinigų kiekis mažėja (grynųjų pinigų paklausos padidėjimas pastebimas tik ekstremaliomis situacijomis, kaip, pvz., prasidėjus karui Ukrainoje). Dėl šios priežasties, šis trūkumas ne visoms įmonėms yra toks svarbus. Taigi, nors „Revolut“ turi tiek privalumų, tiek trūkumų, tačiau įmonės, atsižvelgdamos į savo poreikius, renkasi, ar tradiciniai bankai jiems suteikia geresnes sąlygas, ar FinTech platformos suteikia platesnį spektrą paslaugų, kurios įmonėms yra naudingesnės.

Apžvelgus „Revolut“ teikiamas paslaugas bei pagrindinius išskiriamus privalumus ir trūkumus, galima teigti, jog ši platforma verslo įmonėms gali būti naudingesnė nei tradicinė bankininkystė. Galime teigti, kad „Revolut“ populiarumą tarp verslo kliento lemia šie aspektai:

- **Įmonė gali pasirinkti jai tinkamiausius planus.** Verslo atstovai gali apsvarstyti, kokios paslaugos ir teikiami privalumai jai yra būtini, o kurie – ne. Nuo to priklausys ir pačio plano mėnesinė įmoka, kas yra glaudžiai susiję su įmonės išlaidų planavimu;
- **„Revolut“ vartotoju galima tapti labai greitai ir labai lengvai.** Pagrindinis privalumas yra tai, jog registracija vyksta internetinėje erdvėje, ji neužtrunka labai ilgai. Įmonės atstovas tai gali atlikti jam patogiausiu metu;
- **Galimybė pasirinkti ir išduoti korteles.** „Revolut“ suteikia galimybę turėti metalines korteles, plastikines bei virtualias įmones korteles. Taip pat galima turėti ne vieną kortelę, kuri bus išduodama darbuotojui;
- **Valiutų keitimas ir tarptautiniai mokėjimai.** Šioje FinTech platformoje užsienio valiutų keitimas vyksta tarpbankiniu kursu. Priklausomai nuo plano tipo, galimi ir nemokami tarptautiniai mokėjimai;
- **Darbuotojų leidimai.** Programėlėje galima nustatyti komandos narių teises ir prieigas;
- **Išlaidų planavimas.** Kaip ir privačios bankininkystės atveju, taip ir verslo klientams yra galimybė tvarkyti išlaidas vienoje vietoje.

Apibendrinant galima teigti, jog „Revolut“ yra viena iš populiarėjančių platformų pasaulyje, kuri kiekvienais metais plečia savo veiklą bei siūlo vis daugiau naujų paslaugų savo vartotojams. „Revolut“ nauda verslui yra akivaizdi. Šiais laikais daugelis įmonių neapsiriboja veikla tik vienoje valstybėje, o partnerių ieško ir užsienio šalyse, todėl yra būtina užtikrinti, jog išlaidos tarptautiniams mokėjimams bei valiutų keitimui nesudarytų itin didelių kaštų. Dėl šios priežasties, „Revolut“ galima įvardinti kaip vieną iš išskirtinių platformų vykdyti finansines operacijas. Nors kiekvienas verslas yra skirtingas ir jam reikalingos skirtingos paslaugos, tačiau „Revolut“ greitai prisitaiko prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir siūlo ypač lanksčias sąlygas verslui. Galima sakyti, jog FinTech įtaka verslui yra ypač pastebima, nes tai lemia ne tik nuolat tobulėjančios technologijos, tačiau ir pandeminė bei geopolitinė situacija, kurios metu verslai privalo rasti būdų, kaip būtų galima maksimaliai sumažinti veiklos kaštus bei kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius.

## Išvados

1. FinTech galima sieti su ketvirtąja pramonės revoliucija, kurios pagrindinė esmė – nuolat tobulėjančios technologijos. Finansinės technologijos keičia ne tik privačių asmenų kasdienes įpročius, kurie yra susiję su finansinėmis



operacijomis ar biudžeto tvarkymu, tačiau skatina tobulėti ir tradicinę bankininkystę. Nors tradiciniai bankai taiko vis daugiau naujų technologijų, FinTech įmonės išlieka plačiausiai naudojančios technologines inovacijas. Technologinių inovacijų naudojimas padeda tiek žmonėms, tiek verslui lengviau tvarkyti savo finansus, atlikti įvairius mokėjimus ir pasinaudoti kitomis finansinėmis paslaugomis mažesniais kaštais.

2. Kadangi šiuolaikinės verslo įmonės neapsiriboja veikla tik savo šalies teritorijoje bei partnerių ieško ir užsienio šalyse, įmonėms yra svarbu užtikrinti, jog tarptautiniai mokėjimai vyktų sklandžiai bei greitai. Dėl šios priežasties, matoma ypač didelė FinTech nauda verslui ir stebimas vis didėjantis FinTech platformų populiarumas tarp verslo įmonių. Analizuojant „Revolut“ platformą galima išvelti, jog tai yra ypač lanksti finansinės paslaugas teikianti įmonė, kuri užtikrina, jog visos paslaugos būtų nuolat tobulinamos, greitai atliekamos bei jų kaštai nebūtų itin dideli. „Revolut“ naudą verslui galima išvelti ne vienu aspektu, kuris susijęs su būtinomis finansinėmis paslaugomis verslui.

### Literatūra

- Burrows, L. (2022). *Revolut Business Review: is it the best business account?* [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://moneytothemasses.com/banking/revolut-business-review-is-it-the-best-business-account>
- Business of Apps (2022). *Revolut Revenue and Usage Statistics (2022)* [žiūrėta 2022-04-29]. Prieiga per internetą: <https://www.businessofapps.com/data/revolut-statistics/>
- Carmona, A. F., Lombardo, A. G. Q., Pastor, R. R., Quiros, C. T., Garcia, J. P. V., Munoz, D. R., & Martin, L. C. (2018). Competition issues in the Area of Financial Technology (FinTech). *Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies of the European Parliament*.
- Dale, O. (2022). *Revolut Review: Challenger Bank With a Mobile App & Debit Card* [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://moneycheck.com/revolut-review/>
- Kagan, J. (2020). *Financial Technology – Fintech* [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons* 61, 35-46.
- Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija (2021). *Pramonė 4.0* [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/pramone/pramone-4-0>
- Malčiauskaitė, D., & Kvietkauskienė, A. (2019). FINTECH plėtros galimybės iš iššūkių. *22-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis“*.
- Mavlutova, I., Volkova, T., Spilbergs, A., Natrins, A., & Arefjevs, I. (2021). The role of Fintech firms in contemporary financial sector development. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 411-423.
- O’Hear, S. (2017). *Revolut launches business accounts in U.K. and Europe* [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: <https://techcrunch.com/2017/06/13/revolut-launches-business-accounts/>
- Revolut (2022). *Kainos verslo klientams* [žiūrėta 2022-04-27]. Prieiga per internetą: <https://www.revolut.com/lt-LT/business/imonės-saskaitos-planai>
- Retkutė, K., & Davidavičienė, V. (2019). Elektroninių medijų sprendimų taikymas FINTECH sektoriuje. *Mokslas: Lietuvos ateitis*, 11.
- SEB (2022). *Paslaugų planai verslui* [žiūrėta 2022-04-27]. Prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/verslui/kasdiene-bankininkyste/paslaugu-planai-verslui>
- White, J. (2022). *Understanding The Fintech Industry* [žiūrėta 2022-04-25]. Prieiga per internetą: [https://seekingalpha.com/article/4494905-fintech?gclid=CjwKCAjwZmTBhB4EiwAynRmD2b3U2e\\_m94cOi6QLvV3JUMyVU4Eg3GokwkMmLZaGw-gshPGEdyblhoCmNQOAvD\\_BwE&internal\\_promotion=true&utm\\_campaign=16160107183&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_term=138882502731%5Edsa-1485125208378%5E%5E581249221572%5E%5E%5Eg](https://seekingalpha.com/article/4494905-fintech?gclid=CjwKCAjwZmTBhB4EiwAynRmD2b3U2e_m94cOi6QLvV3JUMyVU4Eg3GokwkMmLZaGw-gshPGEdyblhoCmNQOAvD_BwE&internal_promotion=true&utm_campaign=16160107183&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=138882502731%5Edsa-1485125208378%5E%5E581249221572%5E%5E%5Eg)

### THE BENEFITS OF FINTECH IN BUSINESS: THE CASE OF „REVOLUT“

The use of various innovations affects almost every area of life. The banking sector is not an exception. An alternative to traditional banking – financial technology (FinTech) – has the greatest impact on this area. As all the necessary financial transactions can only be done using a mobile app, this kind of alternative makes life easier not only for individuals, but also forces the traditional bank to become more digitized. The impact of such technologies for people are particularly noticeable, besides the number of companies that choose FinTech platforms instead of traditional banking is growing. This article analyses the benefits to business of one of FinTech’s platforms (“Revolut”) and the differences compared to the services offered by traditional banking. The article examines the theoretical aspects of various scientific sources about the main features of FinTech and the features and services offered by the “Revolut” platform for business.

Keywords: “FinTech”, business, banking.

# UAB „ALFA“ BANKROTO TIKIMYBĖS VERTINIMAS

*Gintarė Vainoriūtė (stud.), vadovas dr. Arvydas Kazakevičius*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Verslo kūrimas bei jo išsaugojimas yra sudėtingas procesas, atimantis daug laiko, pastangų, išteklių. Pasaulio ir šalies ekonomika juda nenutrūkstamai, įnešdama vis daugiau pokyčių ir naujovių, kurios visada teigiamai arba neigiamai paliečia verslus. Egzistuoja vienas geriausiai žinomų ekonominių reiškinių, labiausiai paveikiančių verslą – bankrotas. Šis reiškinys panaikina įmonės stabilumą, nusistovėjusią tvarką, sudrumsčia ne tik vadovų, bet ir darbuotojų, ir visų asmenų, susijusių su įmone, ramybę. Paprastai įmonė bankrotą patiria dėl pernelyg didelių susikaupusių skolų, kurių nebeišgali susimokėti, suprastėjusių finansinių stabilumo rodiklių. Svarbu paminėti, jog bankrotas neįvyksta per vieną dieną, tai yra per ilgą laiką išsivysčiusi nesėkmingo darbo pasekmė, kuri gali negrįžtamai sugriauti verslą. Dėl šios priežasties ypatingai svarbu yra nuolatos stebėti ir vertinti įmonės būklę, jos finansinius rodiklius ir stabilumą, nes nuoseklus stebėjimas rodo įmonės silpnąsias vietas ir laiku priimti sprendimai gali padėti išvengti žlugimo.

Atliktas UAB „Alfa“ bankroto tikimybės tyrimas parodė, kad įmonė yra ant bankroto slenksčio. Toks įmonės finansinės būklės įvertinimas pagrįstas atlikta finansinių ataskaitų pokyčių analize, įmonės mokumo-likvidumo bei finansinio stabilumo analizę bei suskaičiuotais kompleksiniais bankroto tikimybės rodikliais.

Raktiniai žodžiai: bankrotas, bankroto tikimybė, finansinė būklė, mokumas-likvidumas, finansinis stabilumas, prognozavimas.

## Įvadas

**Temos aktualumas** – verslo įmonių finansinė būklė ir jos stabilumas yra svarbios finansinės charakteristikos ne tik pačiai įmonei, bet ir jos verslo partneriams. Visos verslo įmonės suinteresuotos, kad su jomis už prekes ir paslaugas būtų atsiskaitoma laiku, visi finansų tarpininkai skolina įmonėms tik būdami tikri jų galimybėmis įvykdyti prisiimtus finansinius įsipareigojimus. Finansiškai nestabilios įmonės rizikuoja tapti nemokiomis. Jei įmonės nesugeba atkurti savo mokumo, jos pereina į bankroto procesą, kuris dažniausiai pasibaigia įmonės uždarymu. Patikimiausias tokio scenarijaus prevencijos būdas yra įmonės finansinės būklės analizė, kurios sudėtine dalimi privalo būti bankroto tikimybės vertinimas. Atlikdamos tokią analizę įmonės privalo koncentruotis į perspektyvinių finansinių rezultatų ir būklės vertinimą, nes tai sudaro galimybę pasiūlyti sprendimus, kurie padėtų išvengti prognozuojamų finansinių problemų.

**Darbo problema.** Aukšta bankroto tikimybė UAB „Alfa“.

**Darbo tikslas.** Ištirti UAB „Alfa“ finansinį stabilumą ir įvertinti bankroto tikimybę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti bankroto atsiradimo priežastis ir prevencines išvengimo priemones.
2. Nustatyti bankroto tikimybės lygį UAB „Alfa“.
3. Pasiūlyti problemos sprendimo būdus.

**Darbo objektas** – UAB „Alfa“ finansinis stabilumas ir bankroto tikimybė.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros teorinė analizė, finansinių ataskaitų duomenų analizė, palyginimas, santykinų rodiklių skaičiavimas, interpretavimas, finansinių rezultatų prognozavimas.

## Bankroto atsiradimo priežastys ir prevencija

Pasaulio ekonominė aplinka nuolatos keičiasi, su ja taip pat kinta teisinė, socialinė aplinka, todėl verslui didžiuliu iššūkiu tampa nuolatinis prisitaikymas prie staigių tempu besikeičiančios aplinkos. Dažnai įmonės susiduria su finansiniais sunkumais, nesugeba su jais tinkamai susidoroti, nespėja keisti savo valdymo struktūros ir patiria bankrotą. Labai svarbu žinoti priežastis, galinčias sukelti šį reiškinį, nes tik žinant priežastis, galima ieškoti galimų sprendimų, padedančių to išvengti.

Sakalas ir Savanevičienė (2003) savo darbe išskiria tris įmonės krizinės situacijos stadijas:

1. Kritinė situacija – laikinas, tačiau neigiamas laikotarpis, kuomet sutrinka įmonės funkcionavimas, tačiau priėmus atitinkamus sprendimus jis greitai gali būti išsprendžiamas;
2. Krizė – laikotarpis, kurį sukėlė tam tikri neatsakingi ar netinkamai priimti sprendimai. Krizė paveikia įmonės normalų funkcionavimą;
3. Katastrofa – paskutinė kritinės situacijos būseną, kuomet žlunga sistema ir įvyksta įmonės bankrotas.

Remiantis įvairių autorių darbais galima teigti, jog bankrotas sukelia problemas ne tik įmonėje, bet ir visoje valstybėje, todėl jis priskiriamas prie makroekonominių problemų. Galima išskirti keletą esminių priežasčių, dažniausiai sukeliančių įmonės bankrotą: pardavimų pajamų smukimas; nestabilūs pinigų srautai; per dideli įsiskolinimai; rizikos neapskaičiavimas; nepakankamas apyvartinių lėšų kiekis; kreditavimo problemos ir trikdžiai; partnerių netekimas; neatsakingas ir neefektyvus įmonės valdymas.

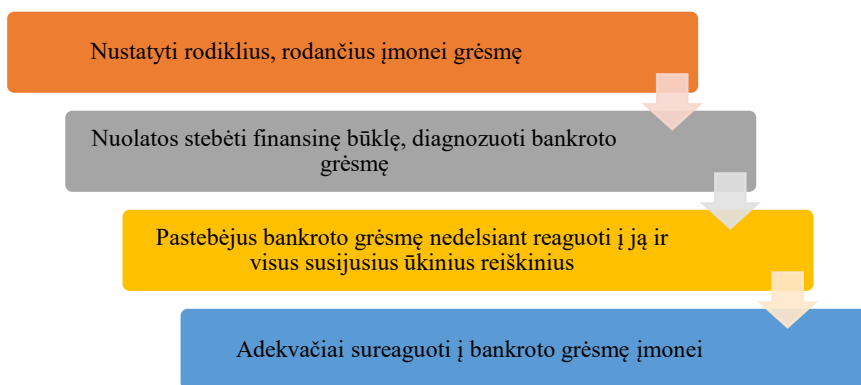
Autorė Bagdžiūnienė (2013) teigia, jog kartais įmonė savo veikloje, finansinėse ataskaitose gali ir nematyti gresiančio pavojaus, tačiau tai nereiškia, jog tai yra vieninteliai rodikliai ir įmonė gali klestėti nesibaimindama, jog gali įvykti bankrotas. Egzistuoja tam tikri veiksniai, kurie taip pat gali neigiamai paveikti įmonės būklę ir sukelti bankrotą:

1. Įmonė tampa pernelyg priklausoma nuo vieno atitinkamo tiekėjo, klientų rato, vykdomo projekto ir pan.;
2. Įmonė vykdo nenaudingas ir neefektyvias sutartis;
3. Prarandami įtakingiausi klientai;
4. Neritminga veikla, prastovos;
5. Inovatyvumo trūkumas, naujų technologijų atsisakymas;

Dažnai įmonės atsižvelgia tik į savo finansines ataskaitas ir net nesusimąsto, jog tokie dalykai kaip klientai, tiekėjai, partneriai, sudaromos sutartys gali išsukti įmonėje finansinę problemą (Bagdžiūnienė, 2013).

Mackevičius bei Poškaitė (2011) išskiria dvi bankroto priežasčių grupes – vidines ir išorines. Vidinėmis priežastimis laikomos tos, kurias sukelia įmonės veiklos neefektyvumas, priimti netinkami sprendimai, neprofesionalus valdymas, o išorinės priežastys yra tos, kurios priklauso nuo išorinės verslo aplinkos, rinkos ekonomikos ir veiksnių, kurių įmonė negali suvaldyti. Tiek vidinės, tiek išorinės priežastys yra grėsmingos įmonei ir gali sukelti kritinę situaciją. Minėti autoriai pabrėžia, jog dar niekam nepavyko nustatyti, kurie veiksniai kelia didesnę grėsmę įmonei ir su kuriais yra lengviau susidoroti. Kad ir kaip bebūtų, autoriai teigia, jog visgi bankrotas dažniau ištinka tuos verslus, kurių viduje vyrauja nestabilumas, netvarka, netinkama politika ir nėra atidžiai stebimos finansinės ataskaitos. Kiekvienos įmonės svarbiausias žingsnis yra stebėti savo veiklą ir finansines ataskaitas, atkreipti dėmesį į silP(N)ąsias vietas, ypatingai atsižvelgti į tuos rodiklius, kurių būklė laikui bėgant prastėja ir priimti tokius sprendimus, kurie padėtų tuos rodiklius atstatyti ir pagerinti.

Pereinant prie įmonių bankroto prevencijos galima teigti, jog labai svarbu ne tik išsiaiškinti viso to priežastis, tačiau ir pasirinkti atitinkamus būdus toms priežastims išspręsti. Pasak autorių Birvainio, Garškaitės (2010), labai svarbu atlikti įmonės veiklos analitiką, kuri padeda numatyti esamus ir artėjančius sunkumus. Minėti autoriai siūlo atlikti įmonės veiklos diagnostiką, kuri paremta tam tikrais principais (žr. 1 pav.).



**1 pav. Įmonės veiklos diagnostikos etapai** (sudaryta pagal Birvainį, Garškaitę, 2010)

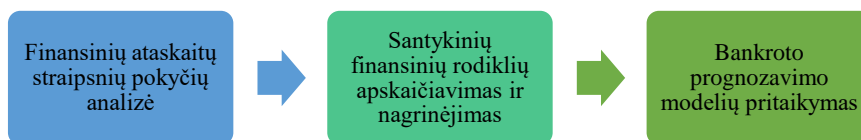
Mackevičius, Poškaitė, Vilis (2011) teigia, jog užtikrinti veiklos tęstinumą nėra lengva, nes šių laikų rinkoje kiekvienas verslas patiria riziką. Nei vienas verslas nėra apsaugotas nuo bankroto, nes nežinia, kiek ilgai jų teikiamos paslaugos bus paklausios, kaip pasisuks ekonomika ir kiti esminiai dalykai. Mackevičius (2007) teigia, jog kad ir kokia sėkminga yra įmonė, visgi labai dažnai susiduria su iškilusiais sunkumais. Tuomet svarbiausia: kokiais būdais tie sunkumai išsprendžiami ir ar pavyksta situaciją pakeisti kita linkme. Vienas iš populiariausių bei efektingiausių sprendimų esant kritinei situacijai yra įmonės restruktūrizavimas, kuris padeda verslui susigrąžinti mokumą ir ištaisyti susiklosčiusią situaciją (Garškaitė-Milvydienė, 2014). Minėta autorė savo darbuose išskiria restruktūrizavimo būdus pagal: 1) Organizacinius aspektus; 2) Finansinius aspektus; 3) Strateginius aspektus; 4) Teisinius aspektus.

Mackevičius ir Giriūnas (2014) teigia jog prevencijos priemonės galima išskirti į dvi grupes – perspektyvinės ir operatyvinės priemonės. Prie svarbiausių autorių įvardintų perspektyvinių priemonių galima priskirti: 1) Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; 2) Konkurentų stebėjimas; 3) Įmonės ateities, būsimos veiklos prognozavimas; 4) Valstybės ekonominės ir politinės situacijos stebėjimas; 5) Novatoriškumas, naujų technologijų pritaikymas versle; 6) Tinkamas apsirūpinimas žaliavomis, reikiama išteklių ir efektyvus jų panaudojimas; 7) Įsipareigojimų stebėjimas ir kontroliavimas; 8) Infliacijos stebėjimas; 9) Finansinės analizės, audito vertinimo nagrinėjimas. Prie svarbiausių autorių įvardintų operatyvinių priemonių galima priskirti: 1) Įmonės struktūros pakeitimai ir pertvarkymai; 2) Restruktūrizacija; 3) Susitarimas su kreditoriais, tiekėjais, partneriais dėl vėluojančių skolų; 4) Išlaidų sumažinimas iki minimalaus; 5) Naujų klientų, tiekėjų paieška; 6) Vidaus kontrolės stiprinimas; 7) Atsižvelgimas į darbuotojų darbo kokybę ir efektyvumą; 8) Apskaitos politikos pertvarkymas; 9) Darbuotojų skatinimas nepalikti įmonės. Tačiau konkrečių prevencinių priemonių taikymas turi prasmę tik tuo atveju, jeigu įmonė turi pakankamai informacijos apie savo finansinę būklę. Šiam tikslui įgyvendinti populiariausias ir tinkamiausias variantas yra finansinės analizės būdų ir metodų naudojimas.

Mackevičius, Poškaitė, Vilis (2011) teigia, jog finansinė analizė yra visapusiškas tyrimas, kurio metu nuosekliai ir objektyviai tiriama įmonės finansinė veikla ir su finansine veikla susiję objektai. Pasak autorių, tyrimo pagrindinis tikslas yra padėti įmonei priimti atitinkamus sprendimus jos labai ir įgyvendinti nusistatytus tikslus. Jakšto ir Kazakevičiaus nuomone (2018), „Finansinė analizė – tai įmonės finansinių rezultatų ir būklės tyrimas, skirtas įvertinti pasiekimus ir perspektyvas bei aprūpinti finansų valdytojus ir kitus vartotojus kokybiškai nauja informacija vadybinėms

funkcijoms vykdyti.” Iš pateiktų apibrėžimų akivaizdus platus finansinės analizės tiriamų klausimų spektras, tačiau kiekvieno konkretaus klausimo tyrimas turi jam būdingų specifinių bruožų. Bankroto tikimybės tyrimas yra puikus tokio sprendimo pavyzdys, jeigu naudoti kompleksinę bankroto tyrimo metodiką.

Šią metodiką rekomenduoja autoriai Mackevičius, Poškaitė, Villis (2011), kurie apibūdina kompleksinę bankroto analizę kaip finansinių rodiklių sistemą, kuri atspindi procesus, vykstančius įmonėje ir apibendrina esamus veiklos rezultatus ir būklę. Pasak minėtų autorių, šiai metodikai reikalingi įmonės apskaitos duomenys, analizės šaltiniai, taip pat svarbu atkreipti dėmesį, ar laiku įmonė moka darbo užmokestį, kitas išmokas, privalomąsias išmokas ir kitus įsipareigojimus. Autoriai pabrėžia, jog apie prastėjančią įmonės būklę signalizuoja tokie veiksniai kaip suprastėjusi gamyba, nepastovūs užsakymai, senų technologijų naudojimas, konfliktinės situacijos su tiekėjais, klientais, partneriais ir kiti panašūs veiksniai. Mackevičius jau 2007 metais išskiria žingsnius, kurie sudaro kompleksinės bankroto tikimybės nustatymo metodiką (žr. 2 pav.).



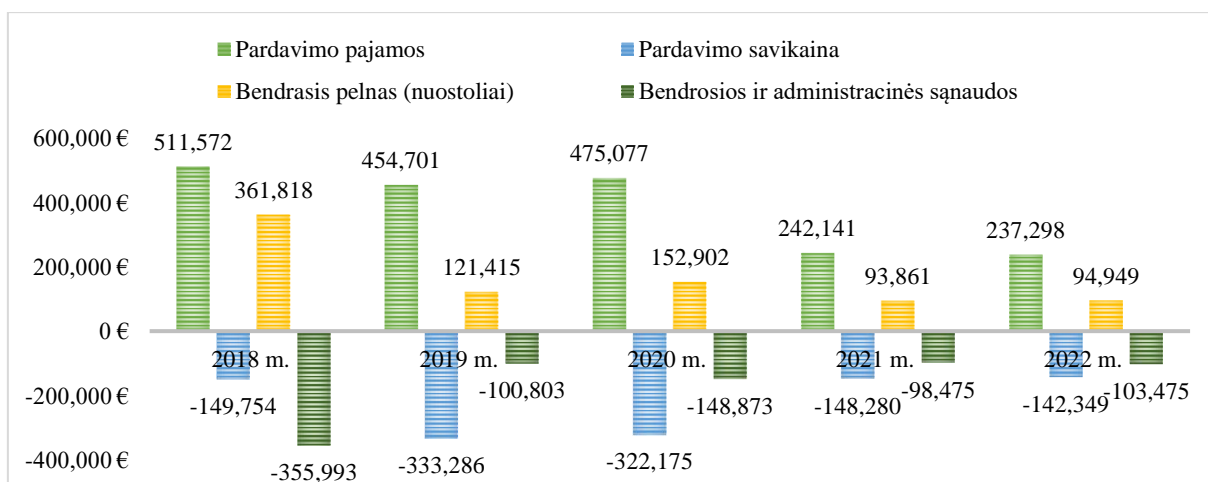
2 pav. Kompleksinė metodika bankrotui prognozuoti (sudaryta pagal Mackevičių, 2007)

Anot Mackevičiaus (2007) kompleksinė bankroto tikimybės prognozavimo metodika iš kitų prognozavimo variantų išsiskiria tuo, jog naudojant šią metodiką, galima drąsiai naudoti įvairias analizės rūšis. Taip pat ši metodika apčiuopia visas verslo veiklos sritis, padalinius, įmonės rodiklius. Būtent dėl šių priežasčių kompleksinė bankroto tikimybės prognozavimo metodika atrodo patikimiausia ir galinti tiksliausiai parodyti situaciją ir padėti įvertinti ateinančius laikotarpius.

### UAB „Alfa“ bankroto tikimybės tyrimas

UAB „Alfa“ yra gamybinė įmonė įsikūrusi Žemaitijoje. Įmonė veiklą pradėjo 2017 metais. Įmonėje dirba 4 apdraustieji darbuotojai. Gaminami dekoratyviniai fasado elementai, kurie rodo įmonės išskirtinumą, gebėjimą pasiūlyti klientui modernų ir kokybišką produktą. Taip pat gaminamos automatinio valdymo staklės bei įvairūs įrenginiai pagal specialius užsakymus.

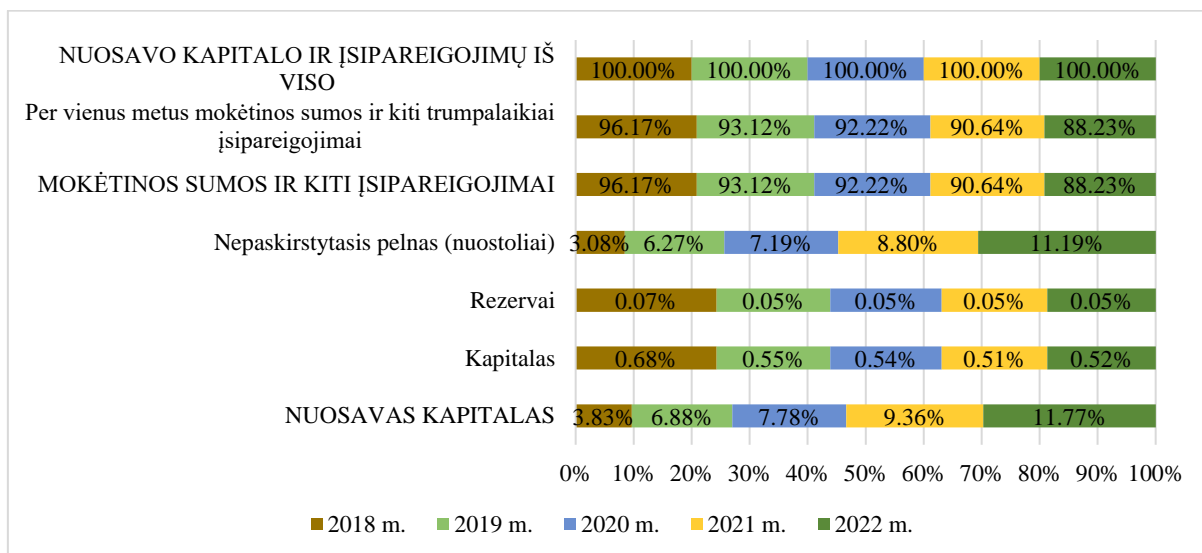
UAB „Alfa“ veikla tiriama retrospektyvinių 2018–2021 metų ir suprognuotų 2022 metų duomenų pagrindu. Šiuo tikslu įmonės Pelno (nuostolių) [toliau – P(N)] ataskaitos rezultatai už 2022 metus suprognuoti vadovaujantis ekspertiniu būdu, kuris paremtas tokiomis nuostatomis: a) UAB „Alfa“ veiklos rezultatams tiesioginę įtaką daro bendra ekonominė šalies situacija; b) 2022 metais įmonė galėtų išlaikyti praėjusių metų veiklos apimčių lygį, kuriam neigiamą įtaką padarys ekonominė situacija šalyje, todėl pardavimai prognozuojamais metais tikėtina sumažės 2 %. c) Įmonė planuoja didesnę pardavimų savikainos mažėjimo tempą, nei pardavimo pajamų, lygu 4 %. Atsižvelgus į prognozuojamą sumažėjimą ir išlaikant 2021 metais buvusią P(N) ataskaitos struktūrą, kuri buvo apskaičiuota vertikalios analizės būdu, buvo sudaryta prognozinė P(N) ataskaita, kurios duomenys bus naudojami skaičiavimuose. Pagrindinių veiklos rezultatus atspindinčių P(N) ataskaitos straipsnių dinamika matoma 3 paveiksle. Atliekamam tyrimui svarbiausias 2022 metų P(N) prognozės rezultatas - panašaus lygio pagrindiniai veiklos straipsnių dydžiai. Tai leidžia daryti išvadą, kad finansiniai UAB „Alfa“ veiklos rezultatai 2022 metais iš esmės nepasikeis.



3 pav. Pagrindinių P(N) ataskaitos straipsnių dinamika

Straipsnyje tiriamos problemos analizei dar svarbesnė įmonės finansinė būklė, kuri apibendrintai atvaizduojama Balanso ataskaitoje. Todėl vadovaujantis suprognuota P(N) ataskaita buvo sudarytas prognozinis balansas, kuriame

išlaikytas pagrindinis santykis tarp pardavimo pajamų ir naudojamo turto dydžio pokyčių, t.y. pastarasis mažinamas panašiu procentiniu dydžiu kaip sumažėjo pardavimo pajamos. Prognozinis balansas sudarytas sumažinus 2 % turto dalyje atsargų, gautinų sumų ir pinigų straipsnius bei sumažinus nusidėvėjimo suma ilgalaikio turto vertę. Atlikus šiuos pakeitimus prognozuojamo UAB „Alfa“ turto dydis sumažėjo 12149 eurai, todėl įsakaičius prognozuojamo uždirbti grynojo pelno įtaką įmonės išsipareigojimų dalis sumažinta 22530 eurų, o visas balanso dydis sumažėjo 2,48 %. Sudarius prognozinę P(N) ataskaitą ir balansą, atsiranda pagrindas įvertinti įmonės finansinę būklę ir bankroto tikimybę tiek praėjusiais, tiek ateinančiais finansiniais metais.



4 pav. Nuosavo kapitalo ir išsipareigojimų struktūra

Pirmame kompleksinio bankroto tikimybės vertinimo etape analizuojami svarbiausi P(N) ataskaitos ir balanso straipsniai, jų struktūrą ir dinamiką. P(N) ataskaitos straipsniuose (žr. 3 pav.) matome kelis svarbius dalykus: pirma, įmonės pajamos ženkliai sumažėjo 2021 metais, bet tai nulėmė ne pandemijos įtaka, o UAB „Alfa“ sprendimas stipriai sumažinti skardos ir profilio gaminių pardavimą ir koncentruotis į fasado dirbinių ir staklių gamybą; antra, įmonėje labai didelės Bendrosios ir administracinės sąnaudos, kurios per analizuojamą laikotarpį sudaro nuo 22% iki 44% visose pardavimo pajamose. Abu paminėti faktai daro neigiamą įtaką ne tik įmonės finansiniams rezultatams, bet ir finansinei būklei. Tiriamos problemos kontekste labai svarbi balanso kapitalo ir išsipareigojimų struktūra (žr. pav. 4), kurioje akivaizdžiai svarbus du faktai: pirma, matome labai finansiškai priklausomas nuo išorinio finansavimo, o reiškia finansiškai nestabilios įmonės kapitalo ir išsipareigojimų struktūrą, kurioje mokėtinų sumų ir išsipareigojimų dalis ženkliai per didelė; antra, per visą analizuojamą laikotarpį stebima kapitalo ir išsipareigojimų struktūros gerėjimo tendencija, tačiau pokyčiai labai lėti ir nereikšmingi. Apibendrinus P(N) ataskaitos ir balanso dinamikos ir struktūros analizės rezultatus išskirti tik keturi reikšmingi faktai, tačiau visi jie daro neigiamą įtaką įmonės finansinei būklei ir leidžia abejoti veiklos tęstinumo teigiama perspektyva.

Antrame kompleksinio bankroto tikimybės vertinimo etape atrinkti ir suskaičiuoti finansiniai santykiniai rodikliai, kurie ne tik apibūdina įmonės finansinį stabilumą, bet ir gali tarnauti pagrindu vertinant įmonės veiklos tęstinumo perspektyvas arba jos bankroto tikimybę. Parenkant rodiklius vadovautasi pirmo vertinimo etapo išvadomis, todėl vyrauja rodikliai, kurių skaičiavime dalyvauja nuosavas kapitalas ir išsipareigojimai. Santykinų rodiklių dydžiai pateikti 1 lentelėje, kurioje pateikti ne tik retrospektyviniai, bet ir rodikliai suskaičiuoti prognozių finansinių ataskaitų pagrindu bei rodikliai, kuriuos įmonė galėtų pasiekti, jei įgyvendintų kitoje straipsnio dalyje siūlomus sprendimus. 1 lentelės rodikliai leidžia padaryti dvi esmines išvadas: 1) visi suskaičiuoti retrospektyviniai rodikliai rodo labai blogą įmonės finansinę būklę, milžiniška jos priklausomybė nuo išorinių finansavimo šaltinių, aukštą finansinės rizikos lygį, nepakankamą nuosavo kapitalo dydį ir kelia abejones dėl galimybės įmonei tęsti veiklą; 2) faktiniai ir prognoziniai rodikliai rodo finansinės būklės gerėjimo tendenciją, tačiau pokyčiai nereikšmingi ir nepakankami.

1 lentelė. Finansinio stabilumo rodiklių dinamika

Eil. Nr.	Skaičiavimo formulė	Rodiklis	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	Siūlomas scenarijus
1	NK/I	Bendrojo mokumo	0,04	0,07	0,08	0,10	0,13	0,54
2	I/T	Bendrojo išiskolinimo	96,2%	93,1%	92,2%	90,6%	88,2%	65,0%
3	(TT-A)/TĮ	Kritinio likvidumo	0,35	0,50	0,54	0,64	0,67	0,89
4	I/NK	Finansinis svertas	25,10	13,54	11,86	9,68	6,50	0,85
5	T/NK	Finansinės priklausomybės	26,10	14,54	12,86	10,68	8,50	2,85

6	MS/NK	Mokėtinų sumų ir nuosavo kapitalo santykis	25,10	13,54	11,86	9,68	7,50	1,85
7	NK/T	Nuosavo kapitalo ir turto santykis	0,04	0,07	0,08	0,09	0,12	0,35

Trečiame kompleksinio bankroto tikimybės vertinimo etape panaudoti tris specialūs bankroto tikimybės vertinimo modeliai, jų pagrindu suskaičiuoti kompleksiniai bankroto tikimybės rodikliai, kurie pateikti 2 lentelėje. Skaičiavimų rezultatai akivaizdžiai rodo, kad UAB „Alfa“ bankroto tikimybė tiek praėjusiais, tiek būsimais metais buvo ir išlieka labai didelė.

**2 lentelė. Bankroto prognozavimo modelių pritaikymo rezultatai**

Bankroto tikimybės modeliai	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	Siūlomas scenarijus	Kritiniai dydžiai
Altman	-0,61	0,12	-0,65	0,37	0,72	2,61	<2,6
Liss	0,084	0,024	0,024	0,021	0,025	0,03	<0,037
Springate	0,478	0,495	0,293	0,251	0,302	0,51	<0,862

Galima netgi teigti, kad įmonė jau turėjo bankrotuoti, tačiau taip neįvyko. Matomai, įmonės savininkai, kurie patys dirba įmonėje, deda visas pastangas, kad įmonė veiktų. Tai dar kartą patvirtina valdymo sprendimų svarbą įmonės veiklos rezultatams, finansinei būklei ir veiklos tęstinumui. Tačiau abejotina, ar ilgai įmonė išsilaikys rinkoje, demonstruodama tokius prastus finansinius rezultatus, išlikdama finansiškai nepatikimu verslo partneriu. Todėl sekančiame skyrelyje siūlomas galimas valdymo sprendimų variantas, kuris galėtų radikaliai pagerinti situaciją įmonėje.

### UAB „Alfa“ bankroto išvengimo scenarijus

Pateiktose aukščiau apibendrinimuose ne kartą konstatuotas faktas, kad UAB „Alfa“ savo veiklai finansuoti naudoja per mažą nuosavą kapitalą, kurio struktūrinė dalis prognoziniiais metais turėtų būti didžiausia, bet siekianti tik 11,77% visų finansavimo šaltinių (žr. 4 pav.). Dar blogiau, kad akcinis kapitalas visu analizuojamu laikotarpiu nesudaro nei 1% visame nuosavame kapitale ir įsipareigojimuose. Todėl greičiausias ir efektyviausias būdas pagerinti įmonės finansinę situaciją yra akcinio kapitalo didinimas. 1 ir 2 lentelių stulpeliuose *Siūlomas scenarijus* pateikti skaičiavimų rezultatai, kurie pagrįsti akcinio kapitalo esminiu padidėjimu, bet tai būtų tik pradinis sprendimas, leidžiantis jo pagrindu priimti kitus finansų valdymo sprendimus. Siūlomas scenarijus pagrįstas tokiais sprendimais ir juos atitinkančiais finansiniais dydžiais:

- 1) akcinis kapitalas didinamas 117 tūkst. eurų;
- 2) 70 % gautų už akcijas lėšų panaudojama trumpalaikių įsipareigojimų mažinimui;
- 3) 30 % gautų už akcijas lėšų panaudojama trumpalaikio turto didinimui;
- 4) visas 2022 metais uždirbamas grynasis pelnas lieka įmonės žinioje, priskiriant jį prie nepaskirstyto pelno.

Atvaizdavus finansinės apskaitos registruose siūlomų sprendimų rezultatus įmonės balanso dydis padidėtų 45481 eurų, o Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai sumažėtų 81900 eurų, Nuosavo kapitalo struktūrinė dalis padidėtų iki 35,05%, Kapitalo struktūrinė dalis padidėtų iki 22,8 %, o Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai sudarytų priimtina 64,95% struktūrinę dalį. Finansinės būklės rodikliai (žr. 1 lentelę) rodytų iš esmės pagerėjusią situaciją, o vienas populiariausių bankroto tikimybės modelių – Altmano modelis, rodytų pasiektą saugų kompleksinio bankroto tikimybės rodiklio dydį, viršijantį kritinį 2,6 koeficientą (žr. 2 lentelę). Tenka pripažinti, kad pateiktas siūlomame scenarijuje konkretus akcinio kapitalo didinimo mastas buvo atrinktas siekiant būtent Altmano koeficiento dydžio, rodančio pasiektą saugia ribą. Todėl konkretūs sprendimai įmonėje gali būti pagrįsti ir kitokio dydžio akcinio kapitalo didinimu. Tačiau surasti sprendimus, galinčius iš esmės pagerinti įmonės finansinę būklę ir išvengti bankroto, visai nedidinant akcinio kapitalo, greičiausiai neįmanoma.

### Išvados

1. Bankroto situaciją verslo įmonėje gali sukelti didelė įvairovė priežasčių, kurias skirtingi autoriai klasifikuoja pagal skirtingus kriterijus. Galima teigti, kad priežasčių bankrotui yra taip pat daug, kaip ir veiksnių, darančių įtaką verslo įmonės veiklai. Bankroto prevencijos priemonės irgi pasižymi plačiu spektru, tačiau tarp jų išsiskiria viena priemonė, kurią įgyvendinti siūlo visi finansų specialistai, tiriantis bankroto problematiką, tai yra finansinės įmonės veiklos analizės atlikimas.

2. UAB „Alfa“ bankroto tikimybės vertinimas atliktas vadovaujantis 4 veiklos metų finansinėmis atskaitomis ir suprognozuotomis 2022 metų atskaitomis. Atlikus UAB „Alfa“ kompleksinį bankroto tikimybės vertinimą, nustatyta, kad bankroto tikimybė įmonėje labai aukšta tiek būsimu, tiek praėjusiais laikotarpiais.

3. UAB „Alfa“ nuo gresiančio bankroto gali išgelbėti Nuosavo kapitalo padidinimas, išleidžiant naujas akcijas ir gautų lėšų pagrindu reikšmingai padidinant įmonės Kapitalą. Toks praktiškai neišvengiamas savininkų sprendimas sudarytų prielaidas susijusiems finansų valdymo sprendimams priimti, tarp kurių pirmas turėtų būti reikšmingas įmonės išskolinimų sumažinimas, kurio šaltinis būtų minėtos lėšos už naujai išleistas įmonės akcijas.

### Literatūra

1. Bagdžiūnienė, V. (2013). *Finansinių ataskaitų analizė*. Leidykla Conto litera, Vilnius.
2. Bivainis, J., Garškaitė, K. (2010) *Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos sistema*. Verslas. Teorija ir Praktika, 11(3):204-212.
3. Garškaitė-Milvydienė, K. (2014). *Įmonių restruktūrizavimo aspektai ir jo įgyvendinimo būdai* Verslas. Teorija ir Praktika, 014 15(4): 328–338.
4. Jakštas, E. ir Kazakevičius, A. (2018). *Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė: mokomoji knyga*. Kaunas : Kauno kolegijos Reklamos ir medijų centras.
5. Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė*. Leidykla TEV, Vilnius.
6. Mackevičius, J., Giriūnas, L., Valkauskas, R. (2014). *Finansinė analizė*. VU leidykla, Vilnius.
7. Mackevičius, J., Poškaitė D., Vilis, L. (2011). *Finansinė analizė*. MRU leidykla, Vilnius.
8. Sakalas A., Savanevičienė A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Technologija, Kaunas.

### EVALUATION OF BANKRUPTCY PROBABILITIES OF UAB “ALFA”

Creating and maintaining a business is a complex process that takes a lot of time, effort and resources. The global and national economy is moving steadily, bringing with it more and more change and innovation that always affects businesses positively or negatively. Bankruptcy is one of the best known economic phenomena that has the greatest impact on business. This phenomenon destroys the stability of the company, the established order, disturbs the peace not only of the managers, but also of the employees and all persons related to the company. Typically, a company goes bankrupt due to excessive accumulated debt and deteriorating financial stability ratios. It is important to mention that bankruptcy does not happen in one day, it is a long-term consequence of a failed job that can ruin a business irreversibly. For this reason, it is especially important to constantly monitor and evaluate the company's condition, financial performance and stability, as consistent monitoring shows the company's weaknesses and timely decisions can help prevent collapse. The bankruptcy probability study of UAB Alfa showed that the company is on the verge of bankruptcy. This assessment of the company's financial condition is based on the analysis of changes in the financial statements, the analysis of the company's solvency-liquidity and financial stability, and the calculation of complex bankruptcy probability indicators.

Keywords: bankruptcy, probability of bankruptcy, financial condition, solvency-liquidity, financial stability, forecasting.

# UAB „SAULĖ“ FINANSINĖS BŪKLĖS ANALIZĖ

*Guoda Urbanavičiūtė (stud.), Auksė Vaitkutė (stud.), Karolina Mažintaitė (stud.),  
Regimantas Kasparas (stud.), vadovė Indrė Knyvienė*  
Kauno kolegija

## Anotacija

Šiame straipsnyje yra nagrinėjama UAB „Saulė“ finansinė analizė, kuri reikalinga norint sužinoti apie įmonės finansinę būklę, veiklos efektyvumą, mokumą, išryškinti stipriąsias bei silpnąsias vietas. Norint sužinoti ko reikia įmonei, būtina išanalizuoti finansinius rodiklius ir sužinoti dabartinę jos finansinę būklę, jog ji išliktų konkurencinga tarp kitų įmonių. Analizuojant įmonės „Saulė“ finansinę būklę buvo atlikta 2021 metų spalio–gruodžio mėnesių finansinių santykių rodiklių analizė. Atlikus analizę, buvo išsiaiškinta, kad bendrojo pelningumo, atsargų apyvartumo trukmės, atsargų apyvartumo, kreditinio įsiskolinimo, bendrojo trumpalaikio mokumo ir greitojo, arba kritinio, trumpalaikio mokumo rodikliai atitinka normas ir įmonė sėkmingai dirba pagal šiuos kriterijus. Atlikus analizę buvo pastebėta, jog grynojo pardavimo pelningumo, nuosavo kapitalo gražos, turto gražos, turto apyvartumo ir pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodų trukmės rodikliuose matomos probleminės sritys. Atlikus duomenų analizę buvo pastebėta, kad įmonės veikla pelninga, rezultatai atitinka normas, bet įmonei reiktų atkreipti dėmesį į rodiklius, kurie parodo problemines sritis, kad būtų galima tapti sėkmingesnei ir efektyvesnei. Įmonei pradėdant gerinti rezultatus, pirmiausia reiktų koncentruotis ties turto gražos ir turto efektyvumo rodikliais, kad galėtų veiksmingiau panaudoti turto resursus, taptų pajėgesne ir nekiltų bankroto rizika.

Raktiniai žodžiai: finansinės ataskaitos, finansiniai santykiniai rodikliai.

## Įvadas

**Temos aktualumas:** įmonės įkūrimas yra rizikingas darbas, nes bet kada įmonė gali pradėti dirbti nuostolingai, tai gali nulemti – pardavimų apimtį sumažėjimas, negebėjimas kontroliuoti atsargų apskaitą, pirkėjų nepajėgumas atiduoti skolas įmonei, ko pasekoje sumažėtų apyvartinės lėšos. Dėl šių priežasčių labai svarbu išmanyti finansinę apskaitą, finansinių ataskaitų sudarymo principus bei finansinių rodiklių svarbą, atskleidžiant įmonių finansinę „sveikatą“. Suprantant finansinius rodiklius galima įvertinti įmonės veiklos tobulinimo kryptis.

**Darbo tikslas:** atlikti įmonės UAB „Saulė“ finansinę būklės analizę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti finansinių ataskaitų bei santykių rodiklių teorinius aspektus.
2. Atlikti santykių rodiklių analizę spalio – gruodžio mėnesiais.
3. Pateikti problemų sprendimo planą.

**Darbo objektas:** įmonės ūkinės veiklos apskaita ir santykių rodiklių analizė.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, santykių rodiklių analizė.

**Darbo problema:** neveiksmingas turto panaudojimas įmonėje UAB „Saulė“.

## Finansinių ataskaitų sudarymo ir santykių rodiklių analizės teoriniai aspektai

„Finansinių ataskaitų tikslas – patenkinti finansinių ataskaitų informacijos vartotojų poreikius gauti tikrą ir teisingą informaciją apie įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus (jei įmonė sudaro pinigų srautų ataskaitą)“ (Jakštas, Kazakevičius, 2018, 16 p.).

Finansinės ataskaitos yra svarbus informacijos šaltinis, leidžiantis įmonėms analizuoti veiklą siekiant įvairių tikslų. Todėl svarbu nepamiršti konkrečioje finansinėje ataskaitoje esančios informacijos ir galimų tos ataskaitos analizės rezultatų. Norint išanalizuoti įmonės finansinę padėtį, reikia atlikti įmonės balanso analizę.

Lietuvos Respublikos „Įmonių finansinės atskaitomybės įstatyme“ iš viso nusakomos 8 finansinių ataskaitų formos (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Finansinių ataskaitų formos (parengta autorių pagal Jakštas, Kazakevičius, 2018)**

1. Pelno (nuostolių) ataskaita	Finansinė ataskaita, kurioje pateikiamos visos įmonės ataskaitos - pajamos, sąnaudos ir veiklos rezultatai – laikotarpio pelnas arba nuostolis. Šią ataskaitą galima pavadinti veiklos ataskaita, nes ji ją parodo.
2. Trumpa pelno (nuostolių) ataskaita	Sutrumpinta pelno (nuostolių) ataskaitos forma.
3. Balansas	Finansinė ataskaita, kurioje parodytas visas įmonės turtas, palūkanos, įsipareigojimai ir prievolės paskutinę atskaitinio laikotarpio dieną. Balansas dar kitaip minimas kaip įmonės finansinės būklės ataskaita.
4. Sutrumpintas balansas	Sutrumpinta balanso ataskaitos forma.
5. Trumpas balansas	Sutrumpinta balanso ataskaitos forma.
6. Pinigų srautų ataskaita	Atskaitinio laikotarpio įmonės finansinė ataskaita, kurioje parodoma pinigų ir pinigų ekvivalentų pajamos ir išmokėjimas.

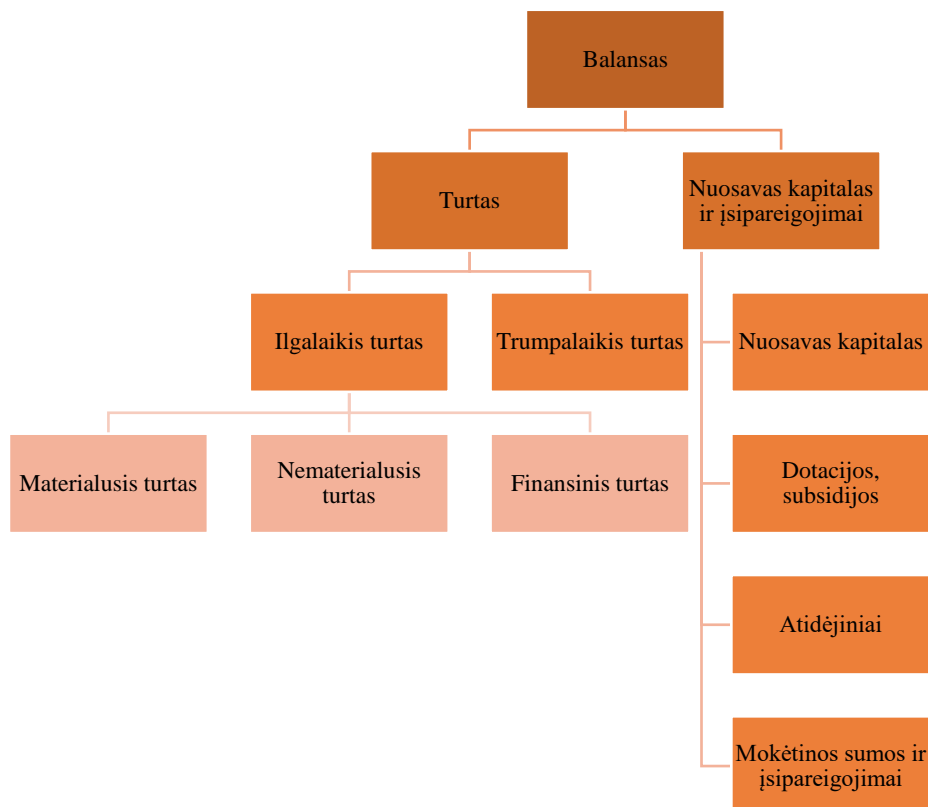


7. Nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita	Finansinės ataskaitos su išsamia informacija bei įmonės nuosavo kapitalo pokyčiai einamuoju laikotarpiu.
8. Aiškinamasis raštas	Finansinė ataskaita, kurioje paaiškinti balanso, pelno ir nuostolių, pinigų srautų ir įmonės nuosavybės pokyčiai. Šioje ataskaitoje neatskleidžiamos sumos ir kita svarbi informacija.

Balansas yra svarbiausias finansinės atskaitomybės dokumentas, jame nurodomas įmonės turtas, jos skoliniai įsipareigojimai ir nuosavas kapitalas. Balansas atsako į elementariausius klausimus:

- Ar įmonė pajėgi apmokėti jai pateiktas sąskaitas?
- Ar turtas viršija įsipareigojimus ir savininkų kapitalas yra teigiamas?
- Ar laikui bėgant didėja savininkų nuosavas kapitalas?

Jeigu analizės tikslas būtų išanalizuoti įmonės finansinę situaciją, balansas taptų pagrindiniu informacijos šaltiniu, per kurį galėtumėme pasiekti tikslą. Balansą sudaro dvi dalys – turtas bei nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai, kurie išsišakoja į kitas smulkesnes grupes (žr. 1 pav.).



1 pav. Balansas ir jo sudarymo schema (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

Rengiant balanso ataskaitą svarbu nepamiršti, jog turto elementų bendra suma turėtų būti lygi nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų elementų sumai. Balansas yra išreiškiamas šia pagrindine formule:

$$TURTAS = NUOSAVAS KAPITALAS + ĮSIPAREIGOJIMAI$$

2 pav. Balanso formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

Finansiniai santykiniai rodikliai yra svarbūs įrankiai finansinėms ataskaitoms arba įmonės finansinei būklei apibūdinti. „Dažniausiai santykiniai finansiniai rodikliai yra suskaičiuojami naudojant absoliutinius rodiklius, kai vienas rodiklis ar kelių rodiklių suma (ar skirtumas) dalijami iš vieno ar kelių rodiklių sumos (skirtumo)“ (Jakštas, Kazakevičius, 2020). Mackevičius (2010) teigia, jog finansiniai rodikliai yra vienas iš paprasčiausių ir tiksliausių rodiklių įmonių bankroto tikimybei nustatyti.

Teoriškai, finansinių rodiklių yra daug ir kad juos būtų galima analizuoti lengviau, išskiriamos kelios finansinių santykinų rodiklių grupės. Remiantis moksliniais šaltiniais ir mokomąja medžiaga, dažniausiai naudojamos finansinių santykinų rodiklių grupės yra pelningumo, veiklos efektyvumo (apyvartumo), likvidumo (mokumo) ir jas vertėtų aprašyti išsamiau.

**Pelningumo rodikliai.** Kaip teigia Bordeianu & Radu (2020) pelningumo rodikliai paprastai naudojami siekiant nustatyti, kokia pelninga įmonė yra per vieną atskaitinį laikotarpį (metus, ketvirtį ar mėnesį). Pelningumo rodikliai atskleidžia įmonės gebėjimą priimti investicinius ir finansavimo sprendimus bei tai, kaip efektyviai uždirbamas pelnas. Dažniausiai literatūroje pelningumo rodikliai skirstomi į mažesnius (konkretesnius) poskyrius.

1. Bendrasis pelningumo rodiklis (BPR) rodo vieno pardavimo pajamų piniginio vieneto uždirbtą bendrąjį pelną. Šis rodiklis dažniausiai yra naudojamas norint lyginti įmonių, veikiančių toje pačioje srityje, pelningumą. Jis apskaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$\text{Bendrasis pelningumo rodiklis(BPR)} = \text{bendrasis pelnas(BP)} / \text{pardavimo pajamos(PP)};$$

*(Kai rodiklio reikšmė didesnė už 35 proc., laikoma, kad rodiklis labai geras ir kad įmonės veikla labai pelninga. Kai reikšmė didesnė už 15 proc. – rodiklis geras, kai 7-15 proc. – patenkinamas, mažesnė nei 7 proc. – nepatenkinamas.)*

### 3 pav. Bendrojo pelningumo rodiklio formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

2. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis (GPR) rodo, kokią dalį nuo įmonės pardavimo pajamų sudaro pelnas. „Grynasis pelningumas parodo koks yra įmonės veiklos efektyvumas įmonės savininkų akimis, t. y. kiek procentų (arba eurų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimų pajamų euras“ ([www.auditum.lt](http://www.auditum.lt)). Šis rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis(GPR)} = \text{grynasis pelnas(GP)} / \text{pardavimų pajamos(PP)};$$

*(Įmonės veikla labai efektyvi, jei GPR > 25 proc., jei GPR > 10 proc., tai veikla gera. Patenkinama veikla, jei GPR < 10 proc., mažai pelninga, jei GPR < 5 proc., ir blogai, kai GPR yra neigiamas.)*

### 4 pav. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklio formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

3. Nuosavo kapitalo grąža (NKG) rodo grynąjį pelningumą, tenkantį vienam nuosavo kapitalo vertės vienetui, t.y. iš jo galima spręsti, ar pelningos akcininkų investicijos, ar įmonės vadovai geba pelningai naudoti jiems patikėtas lėšas. NKG apskaičiuojama pagal formulę:

$$\text{Nuosavo kapitalo grąža(NKG)} = \text{grynasis pelnas(GP)} / \text{nuosavas kapitalas(NK)};$$

*(Kai NKG > 30 proc., tai įmonės būklė vertinama labai gerai, kai NKG > 20 proc., - gera, kai NKG 10-20 proc. - patenkinama, kai NKG < 10 proc. nepatenkinama.)*

### 5 pav. Nuosavo kapitalo grąžos formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

4. Turto grąža (TG) – remiantis šaltiniu ([www.auditum.lt](http://www.auditum.lt)) turto pelningumo rodiklis vertina kaip efektyviai naudojamas įmonės turtas. Šis rodiklis skaičiuojamas kaip grynojo pelno ir viso įmonės turto santykis:

$$\text{Turto grąža(TG)} = \text{grynasis pelnas(GP)} / \text{vidutinė metinė turto vertė(T)};$$

*(Kai TG > 20 proc., tai įmonės būklė vertinama labai gerai, kai TG > 15 proc., - gera, kai TG > 8 proc. - patenkinama, kai TG < 8 proc. nepatenkinama.)*

### 6 pav. Turto grąžos formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

#### Veiklos efektyvumo (apyvartumo) rodikliai:

Šiais skaičiais pateikta informacija dažnai leidžia suprasti įmonės kredito politikos ir atsargų valdymo strategijų sėkmę. Rumšaitė ir Krušinskas (2010) teigia, kad „apyvartumo rodikliai padeda įmonės vadybininkui stebėti, kaip valdomos nuosavos ir skolintos lėšos“. Taip pat apyvartumo rodikliai apibūdina įmonės turto ir jos veiklos rezultato ryšį, turto panaudojimo efektyvumą. Remiantis metodine mokomąja medžiaga, veiklos efektyvumo rodikliai skirstomi į:

1. Turto apyvartumas (TA) rodo, kaip efektyviai įmonė naudoja turtą arba kiek vienas euras gali sukurti pardavimo pajamų. Viso turto apyvartumas apskaičiuojamas šia formule:

$$\text{Turto apyvartumas(TA)} = \text{pardavimų pajamos(PP)} / \text{vidutinė metinė turto vertė(T)};$$

*(Gamybos įmonių viso turto apyvartumas vertinamas labai gerai, jei jis didesnis negu 2, o prekybos – daugiau kaip 5. Patenkinama gamybos įmonių šio rodiklio reikšmė laikoma 1, prekybos – 3.)*

### 7 pav. Turto apyvartumo formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

2. Atsargų apyvartumas – remiantis Nasdaq (2010), šis rodiklis parodo, kiek per vienerius metus įmonės atsargos padaro apyvartas. Kuo didesnis apyvartumas, tuo greičiau atsargos naudojasi, tuo greičiau jos yra realizuojamos ir gaunamas pelnas. Atsargų apyvartumo periodo trukmė (AAP) apskaičiuojama (dienomis):

$$\text{Atsargų apyvartumo trukmė(AAP)} = \text{vidutinės atsargos}(A) * 365 / \text{pardavimo savikaina}(PS);$$

(Kuo mažesnis šis rodiklis, tuo geriau, bet turi nekenkti pardavimų kokybei.)

**8 pav. Atsargų apyvartumo trukmės formulė** (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

Tuo tarpu atsargų apyvartumo skaičius (kiekiais) parodo, kiek kartų per metus gali pasikeisti atsargos t.y. kiek kartų jos bus perparduodamos. Jis apskaičiuojamas taikant šią formulę:

$$\text{Atsargų apyvartumas}(AA, \text{ kartais}) = \text{pardavimo savikaina}(PS) / \text{vidutinės atsargos}(A);$$

(Kuo šis rodiklis didesnis, tuo geresnis (tačiau turi nekenkti pardavimų kokybei))

**9 pav. Atsargų apyvartumo (kartais) formulė** (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

3. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas – vidutinis laikas, kuris reikalingas pirkėjų įsiskolinimams apmokėti. Apskaičiuojamas su formule:

$$\text{Pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė}(PIP) = \text{vidutinis metinis pirkėjų įsiskolinimas}(PI) \text{ (eur)} * 365 / \text{pardavimo pajamos}(PP);$$

(Normali pirkėjų įsiskolinimo periodo riba yra 1-2 mėnesių trukmė)

**10 pav. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumo formulė** (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

4. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis) parodo per kiek dienų įmonė apmoka skolas tiekėjams. Jam taikoma formulė:

$$\text{Kreditorinio įsiskolinimo periodas}(KIP) = \text{vidutiniai kreditingai įsiskolinimai}(KI) * 365 / \text{pardavimo savikaina}(PS);$$

(Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo geriau. Tačiau įmonė neturi vėluoti atsiskaityti su tiekėjais)

**11 pav. Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumo formulė** (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

**Likvidumo (mokumo) rodikliai.** Mokumas yra mokamasis pajėgumas, mokus – tai galintis mokėti, turintis iš ko mokėti. Likvidumas parodo, kokių greičiu vertybinius popierius ir materialųjį turtą galima konvertuoti į grynuosius pinigus. Tai puikiai apibūdino Šlekienė ir Klimavičienė (1999) „Įmonės likvidumas apibūdinamas kaip gebėjimas trumpalaikiu turtu padengti visus trumpalaikius įsipareigojimus“. Remiantis įvairiais moksliniais darbais, geri likvidumo rodikliai ne visada parodo, jog įmonė sugeba vykdyti savo įsipareigojimus. Likvidumo rodiklius būtina analizuoti ir stebėti nuolat, o ne periodiškai. Likvidumo rodiklių pavyzdžiais gali būti laikomi: bendrasis trumpalaikis mokumas bei greitas (kritinis) mokumas.

1. Bendrasis trumpalaikis mokumas – remiantis Nasdaq vertybinių popierių biržos (2010) duomenimis, šis rodiklis rodo, kaip „trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus (ir kitas per vienerius metus mokėtinas sumas), t. y. jis parodo įmonės galimybę vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, panaudojus turimą trumpalaikį turtą“. Jam naudojama formulė:

$$\text{Bendrasis trumpalaikis mokumas}(BTM) = \text{trumpalaikis turtas}(TT) / \text{trumpalaikiai įsipareigojimai}(TI);$$

(Pageidautina, kad verslo įmonių BTM rodiklis būtų nuo 1,5 iki 2. Įmonė, norėdama išlaikyti finansinę pusiausvyrą, turi siekti, kad jos TT du kartus viršytų TI. Jei šis rodiklis siekia 2,5 ar daugiau, greičiausiai įmonės vadovai dirba neefektyviai, nes nemoka tinkamai naudoti turto ir jį „išaldo“.)

**12 pav. Bendrojo trumpalaikio mokumo formulė** (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

2. Greitasis, arba kritinis, trumpalaikis mokumas – šis rodiklis rodo, kiek vienam eurui įsipareigojimų įmonė turi turto, kuris galėtų būti paverstas pinigais greičiausiu būdu, t.y. per trumpiausią laikotarpį. Greitojo likvidumo rodiklis parodo įmonės įsipareigojimo apmokėjimo greitį. Jis gali būti apskaičiuojamas dviem būdais:

*Greitasis, arba kritinis, trumpalaikio mokumo rodiklis(GMR) = (trumpalaikis turtas(TT) - vidutinės atsargos(A)) / trumpalaikiai įsipareigojimai(TI);*

*Greitasis, arba kritinis, trumpalaikio mokumo rodiklis(GMR) = (grynieji pinigai (P) + pirkėjų įsiskolinimai (PI) + vertybiniai popieriai (VP) / trumpalaikiai įsipareigojimai (TI);*

*(Kai GMR 1,5, tai įmonės būklė vertinama labai gerai, kai GMR>1,2, - gera, kai GMR>1,0- patenkinama, kai GMR<1,0 nepatenkinama. )*

### 13 pav. Greitojo (kritinio) mokumo formulė (parengta autorių pagal Ivanauskienė, 2016)

Apibendrinant, beveik visuose analizės etapuose naudojami rodikliai, teikiantys informaciją apie tam tikrus procesus, operacijas ir veiklos sritis. Rodiklių parinkimui, jų kokybei, patikimumui ir reikšmingumui svarbios įvairios aplinkybės. Siūlomais skaičiavimų algoritmais nustatomos optimalios finansinių rodiklių patikimumo ribos. Mackevičius ir kt. (2011) mini, jog santykiniai rodikliai nereikšmingi, jeigu jie nėra lyginami su:

- 1) Tos pačios įmonės praėjusio laikotarpio rodikliais
- 2) Planiniais, sąmatiniais ar kitais numatytais rodikliais
- 3) Tos pačios ūkio šakos kitų įmonių rodikliais

### Santykinių rodiklių analizė

Dažniausiai įmonės finansinei būklei įvertinti naudojami skirtingi analizės būdai, metodai bei rūšys. Kiekviena įmonė savarankiškai pasirenka šiuos metodus, priklausomai nuo įmonės išsikeltų tikslų ir siekių. Santykiniai rodikliai leidžia palyginti skirtingo laikotarpio tos pačios arba kelių įmonių rodiklius, iš kurių galima spręsti, ar naudinga tą įmonę finansuoti.

UAB „Saulė“ santykinių rodiklių analizei atlikti buvo pasirinkta pelningumo, veiklos efektyvumo (apyvartumo) bei likvidumo (mokumo) rodiklių grupės.

Kai **bendrasis pelningumo rodiklis** didesnis nei 35 proc., laikoma, jog įmonės veikla yra labai pelninga. 2 lentelėje pateikti duomenys parodo, jog įmonė dirba pelningai ir gruodžio mėnesį įmonė netgi sugebėjo pagerinti savo finansinę padėtį pakeldama šį rodiklį.

2 lentelė. Finansinių ataskaitų formos (parengta autorių pagal Jakštas, Kazakevičius, 2018)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Bendrasis pelnas	179897	179897	179579
Pardavimo pajamos	478255	478255	471577
Bendrasis pelningumo rodiklis	37,62%	37,62%	38,08%

Kai **grynojo pardavimo pelningumo rodiklis** didesnis nei 25 proc., tai įmonės veikla labai efektyvi, kai GPR > 10 proc., veikla efektyvi. Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matoma, jog įmonė dirba efektyviai. Gruodžio mėnesį šis rodiklis krito 0,07 proc.

3 lentelė. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis (parengta autorių, pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Grynasis pelnas	105204	105204	103386
Pardavimo pajamos	478255	478255	471577
Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis	21,99%	21,99%	21,93%

Jei **nuosavo kapitalo gražos rodiklis** yra didesnis už 30 proc., įmonės būklė vertinama labai gerai. Žiūrint į 4 lentelėje pateiktus duomenis, visi rodikliai viršija minėtus 30 proc., o tai reiškia, kad UAB „Saulė“ įmonės vadovai geba labai efektyviai naudoti jiems patikėtas lėšas. Bet stebint duomenis, lapkričio - gruodžio mėnesiais matoma tendencija, jog šis rodiklis mažėja lyginant su spalio mėnesiu, o tai reiškia, jog įmonė vis mažiau išnaudoja savo kapitalą. Tačiau, kol šis rodiklis viršija 30 proc., tai grėsmės nekelti.

**4 lentelė. Nuosavo kapitalo grąža** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Grynasis pelnas	105204	105204	103386
Nuosavas kapitalas	291678	305081	316088
Nuosavo kapitalo grąža	36,07%	34,48%	32,71%

Kai **turto grąža** > 20 proc., įmonės būklė vertinama labai gerai, kai **turto grąža** > 15 proc., vertinama gerai. Atsižvelgiant į 5 lentelėje pateiktus duomenis, įmonė spalio mėnesį savo turtą išnaudojo labai efektyviai, priešingai nei lapkričio–gruodžio mėnesiais, kai turto grąžos rodiklis buvo mažesnis nei 20 proc.

**5 lentelė. Turto grąža** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Grynasis pelnas	105204	105204	103386
Vidutinė metinė turto vertė	470337	598739	622866
Turto grąža	22,37%	17,57%	16,60%

Kai **turto apyvartumo** rodiklis įmonėje yra 3, tai vertinimama pakankamai. 6 lentelėje pateikti duomenys parodo, jog įmonė turtą naudoja neefektyviai ir kiekvieną mėnesį krinta turto apyvartumo rodiklis, dėl to gali kilti problema įmonės efektyvumui.

**6 lentelė. Turto apyvartumo rodiklis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Pardavimo pajamos	478255	478255	471577
Vidutinė metinė turto vertė	470337	598739	622866
Turto apyvartumas	1,02	0,80	0,76

Kuo **atsargų apyvartumo trukmės** rodiklis mažesnis, tuo geriau, nes jis parodo, per kiek dienų įmonė sugeba realizuoti savo atsargas ir uždirbti pelną. 7 lentelėje pateikti duomenys parodo, jog įmonės atsargų apyvartumo trukmė yra normali, todėl gruodį galėjo greitai realizuoti turtą ir gauti pelną.

**7 lentelė. Atsargų apyvartumo trukmė dienomis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Vidutinės atsargos	71551	95676	42252
Pardavimo savikaina	298358	298358	291998
Atsargų apyvartumo trukmė	22,07	29,5	13,31

**Atsargų apyvartumo** rodiklis rodo kiek per metus atsargos gali būti perparduodamos. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo geriau, tačiau tai neturi kenkti pardavimų kokybei. 8 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog apyvartumas lapkričio mėnesį sumažėjo, tačiau gruodžio mėnesį vėl staiga išaugo, todėl įmonėje šis rodiklis kol kas yra tikrai geras, kadangi įmonė sugeba beveik 7 kartus per metus realizuoti savo atsargas.

**8 lentelė. Atsargų apyvartumo rodiklis kartais** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Pardavimo savikaina	298358	298358	291998
Vidutinės atsargos	71551	95676	42252
Atsargų apyvartumas	4,17	3,12	6,91

Kai **pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė** yra 1-2 mėnesiai, tada įsiskolinimų grąžinimo trukmė yra normali. 9 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad spalio mėnesį pirkėjai atsiskaitė greičiau nei numatyta riba, lapkričio mėnesį įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė atitinka normas, o tuo tarpu gruodžio mėnesį įsiskolinimo trukmė lyginant su spalio mėnesiu padidėjo dvigubai.

**9 lentelė. Pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė dienomis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Vidutinis metinis pirkėjų įsiskolinimas	131805	184529	310600
Pardavimo pajamos	478255	478255	471577
Pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė	25,35	35,5	60,59

**Kreditinio įsiskolinimo periodas** parodo įmonės skolų tiekėjams apmokėjimo trukmę dienomis. Kuo kreditinio įsiskolinimo periodo rodiklis didesnis, tuo geriau. 10 lentelėje pavaizduoti duomenys rodo per kiek dienų įmonė apmokėjo skolas tiekėjams. Pastebima, jog šis rodiklis didėja, o tai įmonei teikia naudą. Tačiau įmonė neturėtų per daug užsivėlinoti grąžinti skolas.

**10 lentelė. Kreditinio įsiskolinimo periodas dienomis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Vidutiniai kreditiniai įsiskolinimai	125745	221227	241540
Pardavimo savikaina	298358	298358	291998
Kreditinio įsiskolinimo periodas	38,77	68,22	76,10

Siekiant įmonės gerovės ir finansinio stabilumo, pageidautina, jog įmonės **bendrasis trumpalaikis mokumas** svyruotų nuo 1,5 iki 2. Šiam rodikliui nukritus iki 1 ar žemiau reiktų sunerinti, kadangi tai parodytų, jog įmonės vadovai dirba neefektyviai, nes nemoka tinkamai naudoti turto, arba jį „išaldo“. Pagal 11 lentelę, UAB „Saulė“ spalio mėnesį bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis viršijo leistiną normą, o lapkričio mėnesį jis nukrito žemiau leistinos ribos. Gruodžio mėnesį šis rodiklis buvo vėl atstatytas į leistinas normas ir tai parodo, jog įmonė vėl pradėjo dirbti efektyviai.

**11 lentelė. Bendrasis trumpalaikio mokumo rodiklis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“ duomenis, 2021)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Trumpalaikis turtas	375467	503868	535768
Trumpalaikiai įsipareigojimai	178659	293658	306778
Bendrasis trumpalaikis mokumas	2,10	1,48	1,75

**Greitasis, arba kritinis, trumpalaikis mokumo rodiklis** turi būti 1,5, kad įmonės būklė būtų labai gera arba daugiau už 1,2, kad būtų gera. 12 lentelėje gauti rodikliai rodo, jog lapkričio mėnesį įmonės būklė buvo gera, o spalio ir gruodžio labai gera ir įmonė lengvai padengtų trumpalaikius arba kritinius mokėjimus.

**12 lentelė. Greitasis, arba kritinis, trumpalaikis mokumo rodiklis** (parengta autorių pagal UAB „Saulė“)

Mėnuo	Spalis	Lapkritis	Gruodis
Trumpalaikis turtas	375467	503868	535768
Vidutinės atsargos	71551	95676	42252
Trumpalaikiai įsipareigojimai	178659	293658	306778
Greitasis, arba kritinis, trumpalaikio mokumo rodiklis	1,70	1,39	1,61

Taip pat analizuojant finansinius santykinus rodiklius svarbu stebėti jų kitimą nagrinėjamame laikotarpyje. Tą padaryti padeda baziniai ir grandininiai kitimo tempai, kurie matomi 13 lentelėje.

**13 lentelė. Baziniai ir grandininiai kitimo tempai** (parengta autorių, pagal UAB „Saulė“ finansinius santykinus rodiklius, 2021)

Mėnesis Rodikliai	Baziniai		Grandininiai	
	Lapkritis	Gruodis	Lapkritis	Gruodis
BPR	0	0,46	0	0,46
GPR	0	-0,06	0	-0,06
NKG	-1,59	-3,36	-1,59	-1,77
TG	-4,8	-5,77	-4,8	-0,97
TA	-0,22	-0,26	-0,22	-0,04
AAP (dienomis)	7,43	-8,76	7,43	-16,19
AA (kartais)	-1,05	2,74	-1,05	3,79
PIP (dienomis)	10,15	35,24	10,15	25,09
KIP (dienomis)	29,45	37,33	29,45	7,88
BTM	-0,62	-0,35	-0,62	0,27
GMR	-0,31	-0,09	-0,31	0,22

Išanalizavus UAB „Saulė“ finansinius santykinus rodiklius, galima matyti, jog įmonė dirba sėkmingai bei pelningai, kadangi beveik visi rodikliai atitinka normatyvus arba yra aukštesni. Tačiau yra kelios probleminės vietos, į kurias įmonės vadovams reikėtų atkreipti dėmesį, tokios kaip turto grąža bei turto apyvartumas.

### Problemos sprendimo planas

Išnagrinėjus UAB „Saulė“ paskutinių trijų mėnesių finansinius santykinus rodiklius buvo pastebėtos šios problemos, kurioms spręsti pateikiami šie būdai:

#### 1. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis

Problema: įmonės grynojo pelningumo rodiklis spalio–gruodžio mėnesiais siekia apie 22%, tai parodo, jog įmonė veikia efektyviai. Tačiau iki labai efektyvios įmonės veiklos trūksta tik 3%.

Sprendimas: norint priartėti prie labai efektyvios įmonės veiklos, įmonės vadovas turėtų ieškoti būdų uždirbti daugiau grynojo pelno.

#### 2. Nuosavo kapitalo grąža

Problema: nors įmonės nuosavo kapitalo grąžos rodiklis yra didesnis nei 30%, tačiau matoma, jog šis rodiklis kas mėnesį vis mažėja.

Sprendimas: siekiant, kad nuosavo kapitalo grąžos rodiklis nebemažėtų, įmonės vadovas turėtų ieškoti būdų, kaip iš nuosavo kapitalo padidinti grynąjį pelną.

#### 3. Turto grąža

Problema: spalio mėnesį įmonės turto grąžos rodiklis buvo vertinamas labai gerai, tačiau lapkričio ir gruodžio mėnesiais šis rodiklis smarkiai sumažėjo apie 5-6% ir tai leidžia daryti prielaidą, jog įmonės turtas buvo naudojamas mažiau efektyviai.

Sprendimas: įmonės vadovas turėtų ieškoti sprendimų kaip būtų galima efektyviau panaudoti įmonės turtą, norint išvengti dar didesnio įmonės turto grąžos rodiklio sumažėjimo.

#### 4. Turto apyvartumas

Problema: UAB „Saulė“ turto apyvartumo rodiklis yra mažesnis nei patenkinamas – 3, o tai leidžia daryti prielaidą, jog įmonė labai neefektyviai naudoja savo turtą.

Sprendimas: norint padidinti turto apyvartumo rodiklį, įmonė turėtų ieškoti būdų kaip efektyviau naudoti savo turtą, pavyzdžiui, didinti savo pardavimo pajamas arba mažinti vidutinę metinę turto vertę.

#### 5. Pirkėjų įsiskolinimo mokėjimo periodo trukmė

Problema: gruodžio mėnesį pirkėjų įsiskolinimų mokėjimo periodo trukmė beveik viršija numatytą normą, kuri yra 1-2 mėnesiai.

Sprendimas: įmonė turėtų paskatinti pirkėjus nedelsti apmokėti įsiskolinimų.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonė UAB „Saulė“ dirba efektyviai, tačiau reiktų ieškoti sprendimų, kaip būtų galima veiksmingiau panaudoti įmonės turtą, kad įmonė galėtų dirbti visu pajėgumu ir savininkui neštų maksimalų įmanomą pelną.

### Išvados

1. Išanalizavus literatūros bei mokslinius šaltinius buvo išsiaiškinta, jog norint nustatyti analizuojamos įmonės finansinę būklę būtina atlikti ir remtis finansinėmis ataskaitomis, tokiomis kaip balansas, pelno (nuostolių) ataskaita nes jos leidžia pastebėti įmonėje esančias problemas, bei vykstančius pokyčius. Norint taisyklingai ir tiksliai parengti anksčiau minėtus dokumentus privaloma remtis tuo metu reglamentuojamais standartais ir įstatymais, kurie būna tarptautinio, nacionalinio bei įmonės lygio. Rengiant finansines atskaitomybes bei dokumentus pagal įmonės pageidavimus galima remtis tarptautiniu lygiu, kuris leidžia įmonės akcijoms išsiplėsti į kitas šalis, kadangi šiuo lygiu taikomos vienodos apskaitos metodikos, o gauti duomenys prieinami ir suprantami visoms šalims. Įmonei norint likti

šalies lygmenyje, privaloma vadovautis nacionaliniu lygiu (jeigu įmanoma) ir remtis tik tos šalies priimtais įstatymais bei apskaitos standartais. Norint tikslingai pateikti įmonės finansinę būklę bei ją lyginti su kitomis įmonėmis, svarbu išanalizuoti ir finansinius santykinius rodiklius, kadangi jie leidžia įvertinti įmonės turta, išpareigojimus bei veiklos rezultatus. Labiausiai įmonės finansinę padėtį atspindintys rodikliai yra pelningumo, mokumo (likvidumo) bei veiklos efektyvumo (apyvartumo) rodikliai, tačiau šie rodikliai nenaudingi, jeigu jie nėra lyginami su tos pačios įmonės praėjusio laikotarpio rodikliais arba tos pačios ūkio šakos kitų įmonių rodikliais.

2. Padarius išsamią UAB „Saulė“ finansinių santykinų rodiklių analizę 2021 metų spalio - gruodžio mėnesiais, darytina išvada, jog daugelyje sričių įmonė vykdo savo veiklą sėkmingai ir yra pelninga. Bendrasis pelningumo rodiklis, atsargų apyvartumo trukmės rodiklis, atsargų apyvartumo rodiklis, greitis, arba kritinis, trumpalaikis mokumo rodiklis atitinka normas, todėl galima daryti prielaidą, jog įmonė sėkmingai vykdo savo veiklą ir yra finansišškai stabili. Tačiau yra keletas rodiklių, tokių kaip: grynojo pardavimo pelningumo rodiklis, nuosavo kapitalo gražos rodiklis, pirkėjų įsiskolinimo mokėjimo periodo trukmės rodiklis, turto gražos rodiklis, turto apyvartumo rodiklis, į kuriuos įmonė turėtų atkreipti dėmesį ir pasistengti juos ištaisyti, norint išlikti konkurencingai savo ūkio srities šakoje.

3. Nors įmonė vykdo veiklą sėkmingai ir yra pelninga, vis dėlto yra keletas probleminių sričių į kurias reikėtų atkreipti dėmesį. Viena aktualiausių įmonės problemų yra neefektyvus turto panaudojimas bei gaunama turto graža, kuri yra sąlyginai maža. Įmonei reikėtų stengtis padidinti turto panaudojimo efektyvumą, panaudojant arba parduodant turimas turto atsargas. Taip pat, labai svarbu sumažinti pirkėjų įsiskolinimo mokėjimo periodo trukmę, tai būtų galima padaryti trumpinant skolų gražinimo terminus, skatinant pirkėjus nedelsti apmokėti įsiskolinimų, tokiu atveju įmonei neiškiltų pavojus didinti savo įsiskolinimus.

### Literatūra

1. Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos. (2022). *Priimti standartai*. Prieiga internetu <https://avnt.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-1/verslo-apskaitos-standartai/priimti-standartai>
2. Auditum (2022). *Ekonominių terminų žodynas*. Prieiga per internetą <https://www.auditum.lt/index.php/ekonominiu-terminu-zodynas/919-likvidumo-rodikliai.html>
3. Dubauskaitė, G. (2018). *Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų apskaitos ypatumai bei ataskaitų sudarymas uždarajoje akcinėje bendrovėje "trialso"* [Profesinio bakalauro baigiamasis darbas]. Kauno kolegija. Prieiga internetu: <https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/1031/Dubauskait%C4%97.Giedr%C4%97-BA5.pdf?sequence=1>
4. Džikevičius A., Jonaitienė B. (2016). Finansinių santykinų rodiklių, geriausiai įvertinančių skirtinguose Lietuvos sektoriuose veikiančias įmones, paieška. *Verslas: Teorija ir praktika*, 174-184. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.533> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.43178AA9832E/hMIYFfoVxx>
5. Įsakymas dėl viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 1-ojo standarto patvirtinimo: 2007 m. gruodžio 28 d. Nr. 1K-388. Suvestinė redakcija nuo 2019-01-05 iki -. Prieiga per internetą: [https://moodle.kauko.lt/pluginfile.php/1593375/mod\\_resource/content/0/VF%20SRD%20metodiniai%202021%20%281%29.pdf](https://moodle.kauko.lt/pluginfile.php/1593375/mod_resource/content/0/VF%20SRD%20metodiniai%202021%20%281%29.pdf)
6. Ivanauskienė, A. (2016). Buhalterinė apskaita. Vilnius.
7. Jakštas, E., Kazakevičius, A. (2018). Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: <https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/149/E.Jak%C5%A1tas.%20A.Kazakevi%C4%8Dius.%20Mokomoji%20knyga.%20v.2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Kungys, P. (2018). *UAB „Andris“ pinigų apskaita* [Profesinio bakalauro baigiamasis darbas]. Kauno kolegija. Prieiga internetu: <https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/353/Kungys.Povilas-BAI4.pdf?sequence=1>
9. Lietuvos respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas: 2001m. lapkričio 6d. Nr. IX-574. suvestinė redakcija nuo 2019-07-27 iki 2022-04-30. Prieiga internetu:
10. Mackevičius J., Poškaitė D., Villis L. (2011). *Finansinė analizė*. Mykolas Romeris University. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16765/9789955192848.pdf?sequence=1>
11. Mackevičius, J., & Valkauskas, R. (2016). Finansinės analizės informacijos patikimumo nustatymo metodika. Informacijos mokslai, 82-95. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10383>
12. Rumšaitė D., Krušinskas R. (2012). Finansų pagrindai: pagrindinės sąvokos ir uždaviniai. Kaunas. Vertybinių popierių biržą (2010). Įmonių finansinė analizė rodiklių skaičiavimo metodika. Vilnius. Prieiga per internetą: [https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu\\_skaiciavimo\\_metodika-final.pdf](https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf)

### ANALYSIS OF THE FINANCIAL STATEMENTS OF THE COMPANY UAB “SAULĖ”

This article examines the financial analysis of UAB “Saulė”, which is necessary to learn about the company’s financial condition, property, efficiency, performance, strengths and weaknesses. It is a must to analyze the financial indicators and find out the current financial condition in order to find out what the company needs in order to remain competitive amongst other companies. When analyzing the condition of the company “Saulė”, it was chosen to use the analysis of financial relative indicators starting from October until December of 2021. Whilst analyzing the company, it was found that the indicators of gross profitability, the duration of the turnover of stocks, credit arrears, gross short-term solvency and fast or critical short-term solvency indicators meets the norms and the company successfully works according to the following criteria. The analysis showed problematic areas in the indicators of net profitability of sales, return on equity, return on assets, turnover of assets and the duration of payment periods of customer indebtedness. After the analysis of the data, it was noticed that the company’s activities are profitable, the results are in line with the norms, but the company should pay attention to indicators that show problematic areas in order to become more successful and effective. To improve company’s performance, the first thing to do should be focus on the indicators of return on assets and asset efficiency in order to make more efficient use of assets resources, as well as becoming more profitable and decrease the risk of bankruptcy.

Keywords: financial deductions, financial relative indicators.



# FINANSŲ SISTEMOS STRUKTŪRA, PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI

*Gabrielė Ližaitytė (stud.), vadovė dr. Lina Sinevičienė*

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Stipri šalies finansų sistema daro teigiamą poveikį ilgalaikiam šalies vystymuisi, todėl labai svarbu analizuoti finansų sistemos vystymosi tendencijas bei jos struktūrą. Straipsnyje analizuojama finansų sistemos struktūra orientuota į bankus, pateikiami, šios finansų sistemos privalumai ir trūkumai bei analizuojama finansų sistema orientuota į rinkas ir jos privalumai bei trūkumai. Tiriama Kroatijos ir Danijos finansų sistemų struktūra - bei kaip analizuojamu laikotarpiu keičiasi ekonominė padėtis šiose šalyse ir kas ją lemia. Atlikus tyrimą galima teigti, jog Danijoje visą analizuojamą laikotarpį vyravo į finansų rinkas orientuota finansų sistema, o Kroatijoje nuo 2008 metų iki 2014 metų finansų sistema buvo orientuota į bankus, tačiau pastaraisiais metais, Kroatijos finansų sistema buvo orientuota į rinkas.

Raktiniai žodžiai: finansų sistema, finansų sistemos struktūra, ekonomikos išsivystymo lygis.

## Įvadas

**Aktualumas.** Pasak Fell, Schinasi (2005), finansų sistema susideda iš trijų pagrindinių dalių: finansų rinkų, finansų tarpininkų ir finansų infrastruktūros. Tai pagrindinės finansų sistemos dalys, kurios suveda draugėn tuos, kuriems reikalingos lėšos ir tuos, kurie gali paskolinti lėšas. Finansų sistemos pagal struktūrą yra skirstoma į du tipus – grįstą finansų rinkomis ir orientuotą į bankų sektorių. Ergungor (2008) iškėlė klausimą, kuris finansų sistemos tipas skatina ilgalaikį ekonomikos augimą, ar bankų sektoriumi, ar finansų rinkomis grįstas. Anot autoriaus, pagal naujausių tyrimų rezultatus galima teigti, kad finansų sistemos struktūra yra nesvarbi, svarbiausia yra bendras finansų sistemos išsivystymo lygis. Nustačius šias išvadas Ergungor (2008), atliko tyrimą, kuris prieštarauja anksčiau atliktiems tyrimams. Visgi, kontroliuojant finansų sistemos augimą, finansų sistemos struktūra yra svarbi, kadangi, ištyrus tas šalis, kurios turi nelanksčias teismines sistemas, jos negali lengvai pritaikyti įstatymų greitai besikeičiančiai ekonomikai, o į bankus orientuota finansų sistema labiau susijusi su ilgalaikiu ekonomikos augimu. Taigi, be lanksčių teisminių sistemų, bankų sektoriumi grįstos finansų sistemos privalumas išnyksta, kadangi, neveikia tinkamai ir nėra ilgalaikio ekonominio augimo. Norint suvokti šių dienų įvykių poveikį ekonomikai, labai svarbu suvokti finansų sistemos struktūrą, suprasti kokie yra jos privalumai bei trūkumai. Nuo šalies finansų sistemos struktūros tipo gali priklausyti šalies ilgalaikis ekonomikos augimas.

**Darbo objektas** – finansų sistemos struktūra.

**Darbo problema** – Kuo skiriasi finansų sistemos, kokie yra finansų sistemų privalumai ir trūkumai?

**Darbo tikslas** – išanalizuoti finansų sistemų struktūras, nustatyti jų privalumus ir trūkumus.

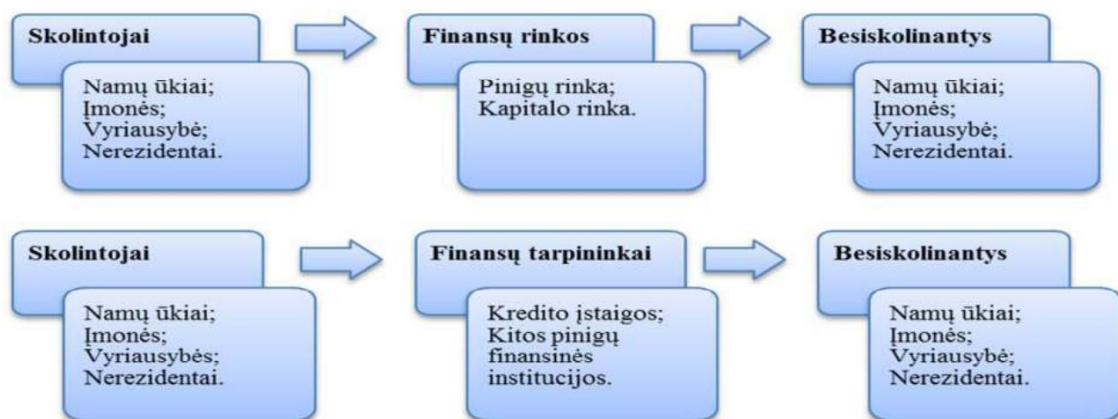
**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti orientuotos į bankus finansų sistemos privalumus ir trūkumus.
2. Išanalizuoti orientuotos į finansų rinkas finansų sistemos privalumus ir trūkumus.
3. Atlikti pasirinktų valstybių finansų sistemos struktūros analizę.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė.

## Finansų sistemos struktūra

„Finansų sistema – tai finansų rinkų ir institucijų, finansinių priemonių, taisyklių ir metodų visuma“ (Mačerinskienė ir kt., 2013). Mokslinėje literatūroje finansų sistema siejama su piniginiiais santykiais, kuriais formuojama, naudojama ir palaikoma piniginių lėšų kontrolė, valdomos verslo ir gyventojų lėšos (žr. 1 pav.).



1 pav. Finansų sistemos schema

Pagal 1 pav. galima pastebėti, jog finansų sistema skirstoma į du skirtingus tipus, į grįstą finansų rinkomis arba orientuotą į bankų sektorių. 1 pav. vaizduojamas pirmasis tipas, atspindi lėšų pasiskirstymą be tarpininkų, t. y. skolintojas ir besiskolinantysis tiesiogiai dalyvauja finansų sistemoje per rinkas. Žemiau esančios schemos dalyje galima matyti (žr. 1 pav.), jog lėšų pasiskirstymas yra netiesioginis, t. y. finansų sistemoje lėšos keliauja per tarpininkus, įvairias kredito įstaigas, bankus ir kitas finansines institucijas. Taigi, pagal 1 pav. galima pastebėti, jog finansų sistemos gali būti orientuotos labiau į bankus ( susiję su netiesioginiu investavimu) arba į rinkas(tiesiogiai paskirsto lėšas).

### Orientuota į bankus finansų sistema

Šioje finansų sistemoje, pagrindinį vaidmenį atlieka bankai. Jie valdo ekonominių vienetų santaupas, reguliuoja palūkanų normas, gali jomis ir manipuluoti, kadangi nėra daugiau pasirinkimų pasiskolinti. Bankai valdo kapitalą, bei jį skirsto reikiamoms institucijoms. Kontroluoja investicinius sprendimus, ir pristato būdus ekonominiams vienetams kaip galima valdyti riziką (Zeynab Moradi, 2016). Šios teorijos šalininkas teigia, kad į bankus orientuota finansų sistema leidžia lengvai suprasti įmonės politiką ar jos valdymą (žr. 2 pav.).

#### Privalumai

- Efektyvesnis kapitalo paskirstymas (Lee, 2012)
- Mažesnė kredito rizika ( Lee, 2012)
- Efektyvesnis investavimas (Lee, 2012)
- Efektyvesnis korporatyvinis valdymas ( Lee, 2012)
- Efektyvesnis ekonomikos skatinimas besivystančiose šalyse (Lee, 2012)
- Masto ekonomijos panaudojimas (Rajan ir Zingales, 1998)

#### Trūkumai

- Didelė priklausomybė nuo centrinio banko veiklos (Arestis, et al., 2005)
- Trumpalaikis investicinių projektų finansavimas (Demirgüç-Kunt ir Maksimovic, 2002)
- Teigimos savybės pasireiškia tik besivystančiose šalyse( Lee, 2012)

### 2 pav. Į bankus orientuotos finansų sistemos privalumai ir trūkumai

Pasak Lee (2012), į bankus orientuotoje finansų sistemoje, kapitalą galima paskirstyti efektyviau, galima patirti ir mažesnę kredito riziką, bei efektyviau investuotojai investuoja į tokiose rinkose esančias įmones. Lee pastebėjo, jog į bankus orientuotoje finansų sistemoje vyrauja efektyvesnis korporatyvinis valdymas, bei ši rinka besivystančiose šalyse prisideda prie efektyvesnio ekonomikos skatinimo. Rajan ir Zingales (1998), teigia jog į bankus orientuota finansų sistema pasižymi didesne masto ekonomija. Tačiau finansų sistema orientuota į bankus turi ir trūkumų, pavyzdžiui, ši finansų sistema orientuota į bankus, dažniausiai pastebima tik besivystančiose šalyse, taip teigia Lee (2012). Kaip pastebėjo Arestis (2005), yra didelė priklausomybė nuo centrinio banko ir jo veiklos. Demirgüç-Kunt ir Maksimovic (2002) teigia, kad būtent į bankus orientuotoje finansinėje sistemoje galima suteikti tik trumpalaikį finansavimą investiciniams projektams.

### Orientuota į rinkas finansų sistema

Finansų sistemoje paremtoje rinkomis, finansinių grupių rinkų ir bankų atstovai paskirsto indėlius ir santaupas visiems ekonominiams vienetams. Įvairios skirtingos rinkoje priežiūros institucijos prižiūri procesus vykstančius rinkoje bei kontroliuoja riziką (Zeynab Moradi, 2016). Šioje finansų sistemoje nėra tokios veiksmingos įmonių skolų grąžinimo politikos, todėl išorės finansuotojai dažnai vengia investuoti į šalių įmones, kurių finansų sistema labiau orientuota į rinkas, kadangi, tokiose šalyse dažnai nėra gerai išsivysčiusių finansų institucijų (žr. 3 pav.)

#### Privalumai

- Galimybė sumažinti bankinės sistemos neefektyvumą (Lee, 2012)
- Skatina ekonomikos augimą (Lee, 2012)
- Mažesnė informacijos asimetrija (Rajan ir Zingales, 1998)

#### Trūkumai

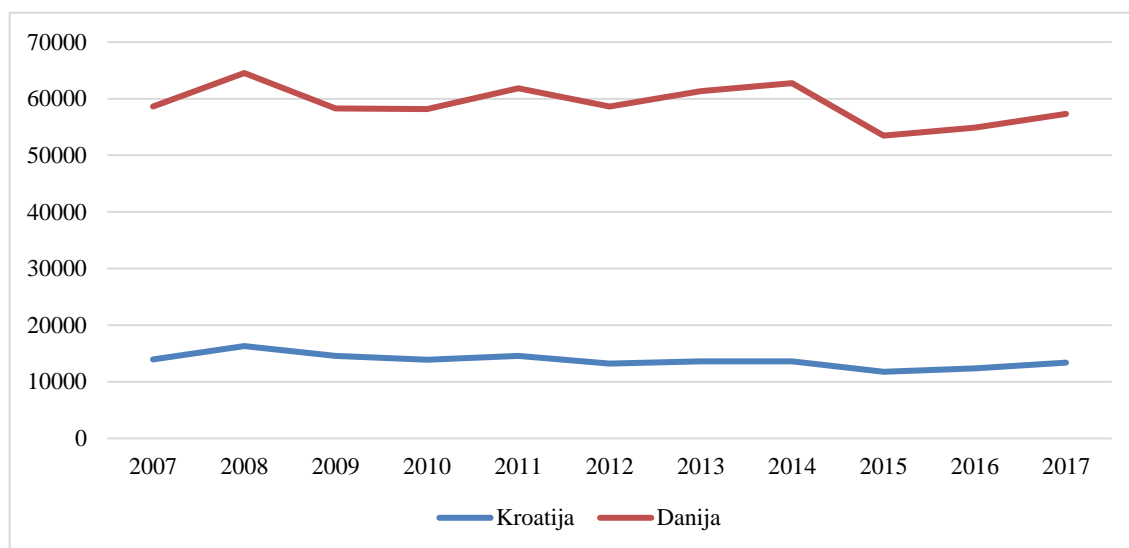
- Investuotojų trumpalaikės grąžos siekimas (Rajan ir Zingales, 1998)
- Didesnė kredito rizika (Rajan ir Zingales, 1998)
- Teigiamos savybės pastebimos šalyse su išsivysčiusiose kapitalo rinka (Lee, 2012)
- Aukšta investuotojų moralinė rizika (Rajan ir Zingales, 1998)

### 3 pav. Orientuotos į rinkas finansų sistemos privalumai ir trūkumai

Finansų sistemos orientuotos į rinkas didžiausias privalumas yra, jog ekonomika auga sparčiau (Lee, 2012) bei yra mažesnė informacijos asimetrija (Rajan ir Zingales, 1998), tačiau šalyje, kurioje labiau yra išsivysčiusi bankais grįsta finansų sistema, orientuota į rinkas finansų sistema sumažins bankų sistemos neefektyvumą (Lee, 2012). Levinas (2002) atliko tyrimą, kuriuo nustatė, kad šalyse kuriose, bankų sektorius ir kapitalo rinkos yra labiau išvystytos, ekonomikos augimas yra spartesnis, negu šalyje kurioje labiau išvystyta tik bankų sistema. Pagal 3 pav. į rinkas orientuotos finansų sistemos trūkumus galima daryti išvadą, jog tokio tipo finansų sistema susiduria su didesne rizika, tiek investavimo, tiek kreditavimo. Kadangi ši finansų sistema susiduria su didesne rizika, taigi investuotojai renkasi labiau trumpalaikės gražos siekimą, tačiau teigiamas poveikis finansų sistemai pastebimas, labiau šalyse su išvystyta kapitalo rinka.

### Kroatijos ir Danijos finansų sistemų analizė

Norint nustatyti finansų sistemos tipą ir ekonominę būklę konkrečioje šalyje, geriausia tai nustatyti pagal BVP tenkantį vienam gyventojui. Šiame tyrime bus analizuojamas BVP tenkančio vienam gyventojui rodiklis išreikštas JAV doleriais Kroatijos ir Danijos atveju. Apie šalies ekonominį lygį galima spręsti pagal BVP tenkantį vienam gyventojui. Kuo mažesnis BVP tenkančio vienam gyventojui rodiklis, tuo žemesnis ekonominis lygis, t. y. šalyje gyvenantys žmonės gyvena skurdžiai (žr. 4 pav.).



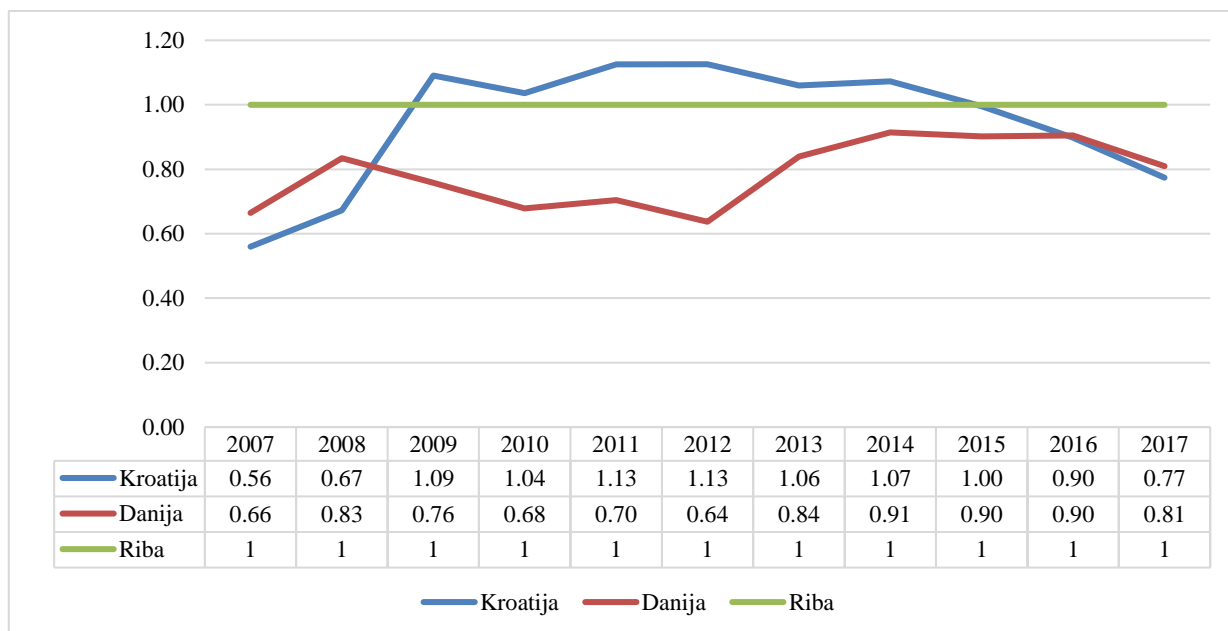
4 pav. Kroatijos ir Danijos BVP tenkančio vienam gyventojui rodiklio dinamika 2007-2017 m.

Kroatijos ir Danijos atveju (žr. 4 pav.) galime matyti, kokia skirtinga situacija yra kiekvienoje valstybėje. Kroatijoje BVP tenkantis vienam gyventojui yra vidutiniškai 13758,21 doleris, o Danijos BVP tenkantis vienam gyventojui siekia net 59072,64 dolerio t. y. Danijos BVP tenkantis vienam gyventojui yra net 4 kartus didesnis nei Kroatijos. Dėl to galima daryti išvadą, jog Danijos ekonomika yra labiau išsivysčiusi nei Kroatijos. Kroatijos valstybėje gyvenantys žmonės gyvena net 4 kartus skurdžiau nei Danijoje. Toliau darbe analizuojami Kroatijos ir Danijos finansų sistemų rodikliai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kroatijos ir Danijos finansų sistemos rodikliai (sudaryta pagal duomenis iš duomenų bazės <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr/data/financial-structuredatabase>)

Šalis	Metai	Bankų sektoriaus dydžio rodiklis	Finansų rinkų dydžio rodiklis	Šalis	Metai	Bankų sektoriaus dydžio rodiklis	Finansų rinkų dydžio rodiklis
Kroatija	2007	57.09	101.98	Danija	2007	185.87	279.67
	2008	61.15	90.91		2008	202.69	242.87
	2009	67.67	62.02		2009	211.92	279.72
	2010	67.92	65.52		2010	193.57	285.21
	2011	69.17	61.47		2011	189.82	269.37
	2012	71.25	63.29		2012	184.03	288.83
	2013	70.42	66.42		2013	178.54	212.72
	2014	69.09	64.39		2014	173.48	189.75
	2015	65.76	66.07		2015	169.98	188.45
	2016	60.96	67.87		2016	166.31	183.78
2017	57.59	74.43	2017	163.02	201.44		

Bankų sektoriaus dydžio rodiklis parodo indėlius bankuose ir kitose finansinėse institucijose padalintus iš šalies BVP. Šis rodiklis bankų sektoriaus dydį lygina su BVP. O finansų rinkų dydžio rodiklis parodo, akcijų rinkos vertės santykį su šalies BVP. Pasinaudojus bankų sektoriaus dydžio rodikliu ir finansų rinkų dydžio rodikliu skaičiuojamas finansų struktūros tipo rodiklis. Šis apskaičiuojamas, bankų sektoriaus dydžio rodiklį padalijus iš finansų rinkų dydžio rodiklio. Finansų struktūros tipo rodiklio reikšmei nesiekiant 1, daroma prielaida, jog finansų sistema yra orientuota labiau į bankų sektorių, o jei finansų struktūros tipo rodiklis yra gaunamas didesnis nei 1, tuomet teigiama, jog finansų sistema labiau orientuota į finansų rinkas (žr. 5 pav.).



5 pav. Kroatijos ir Danijos finansų struktūros tipo rodiklio dinamika 2007–2017 m.

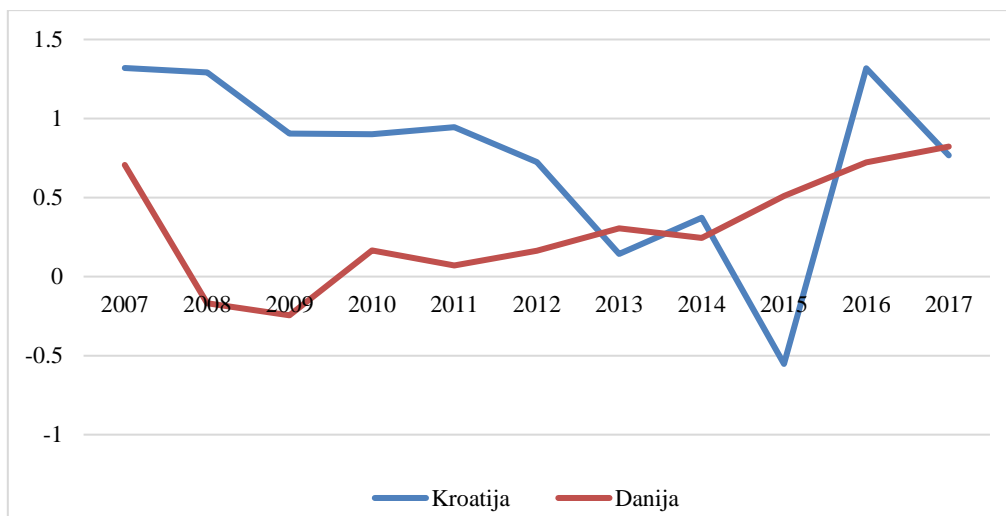
Analizuojamu laikotarpiu 2007 – 2017 metais Kroatijos finansų struktūros tipo rodiklis svyravo nuo 0,56 iki 1,13. Nuo 2007 – 2008 laikotarpiu buvo mažiau nei 1, ši riba parodo, jog finansų sistema buvo labiau orientuota į rinkas. Finansų sistema, kuri yra orientuota labiau į bankų sektorių, dažnu atveju yra būdinga ekonomiškai silpnesnėms šalims, tačiau analizuojamu laikotarpiu Kroatijoje finansų struktūros tipo rodiklis pasikeitė ir rodė, jog šalyje finansų sistema nuo 2009 iki 2015 metų buvo orientuota į finansų rinką. Finansų struktūros pokyčius galima sieti su istoriniu įvykiu, Kroatija 2013-aisiais metais įstojo į Europos Sąjungą. Kroatijai tapus Europos Sąjungos nare finansų rinkų plėtra paspartėjo, kuri matoma 5 pav., jog nuo 2015-ųjų finansų struktūros rodiklis pasikeitė ir rodo, kad finansų sistema tapo labiau orientuota į rinkas ir bankų sektoriaus įtaka sumažėjo. Danijos finansų rinkos rodiklio dinamika nuo 2008 iki 2012 metų rodo, jog finansų sistema buvo orientuota į finansų rinkas analizuojamu laikotarpiu. Šios valstybės finansų sistemos struktūros rodiklis gan stabilus, o, tiek finansų struktūros rodiklis, tiek BVP tenkančio vienam gyventojui rodiklis rodo, jog šalies ekonomika yra priskiriama prie stiprių. Tačiau, kad galima būtų atskleisti finansų sistemos struktūros ypatumus neužtenka apskaičiuoti finansų sistemos struktūros ir BVP tenkančio vienam gyventojui rodiklį, dėl to yra tikslinga analizuoti Kroatijos ir Danijos bankų ROA ir ROE rodiklius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kroatijos ir Danijos bankų ROA ir ROE rodikliai 2007–2017 m.

Šalis	Metai	BANKŲ ROA	BANKŲ ROE	Šalis	Metai	BANKŲ ROA	BANKŲ ROE
Kroatija	2007	1,319659	11,4795	Danija	2007	0,707114	13,1949
	2008	1,291906	9,891541		2008	-0,16788	-1,91514
	2009	0,905228	6,576325		2009	-0,24489	-5,41062
	2010	0,900174	6,435709		2010	0,164926	3,395393
	2011	0,945964	6,812965		2011	0,070517	1,373197
	2012	0,724906	5,142013		2012	0,163374	2,938301
	2013	0,142725	1,207844		2013	0,306207	4,996662
	2014	0,371281	3,173295		2014	0,24551	3,769406
	2015	-0,55255	-3,4601		2015	0,509528	7,256726
	2016	1,318064	9,652956		2016	0,721617	9,589132
	2017	0,767459	5,402282		2017	0,822348	12,90595

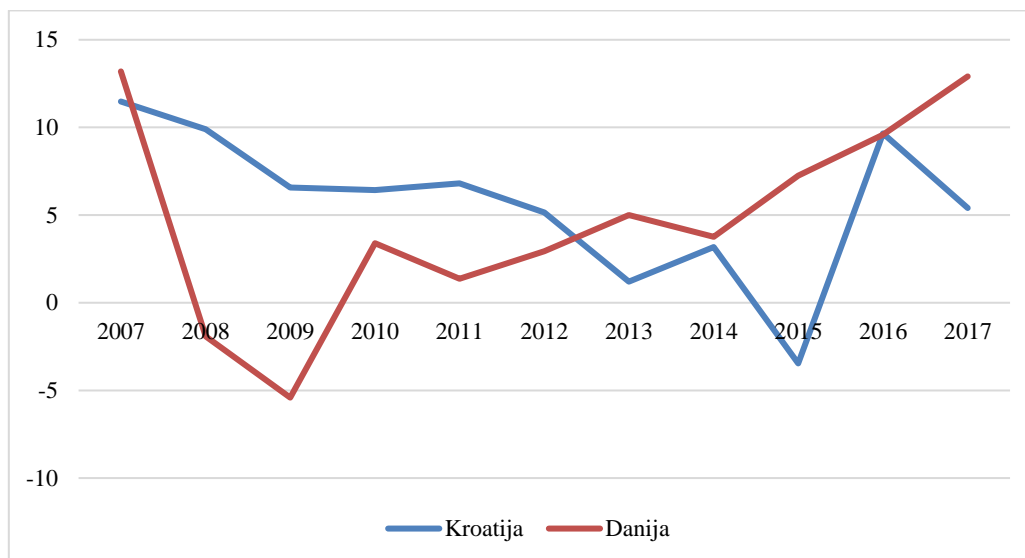
Bankinio sektoriaus ROA ir ROE rodikliai apibūdinami taip:

- Bankų ROA parodo visų šalyje bankų gaunamą vidutinę turto grąžą, kurią gauname pajamas padalinus iš vidutinio bendro turto vieneto.
- Bankų ROE parodo vidutinę turto grąžą, kurią gauname pajamas padalinus iš vidutinio akcininkų suteikto kapitalo. ROE rodiklis parodo bankų gaunamą grąžą per ataskaitinį laikotarpį (žr. 6 pav.).



6 pav. Bankų ROA rodiklio dinamika nuo 2007 iki 2017 metų

Iš pateikto 6 pav. galime matyti bankų ROA rodiklio dinamiką, kuri rodo, jog Kroatijos bankų ROA rodiklis nuo 2007 metų iki 2012 metų buvo aukštesnis nei Danijos bankų turto pelningumas, tačiau po 2015 metų nuosmukio, jis buvo vėl aukštesnis lyginant su Danijos bankų ROA. Danijos bankų ROA svyravo tarp minimalios reikšmės t. y. <1 ir neigiamos reikšmės, dėl to galime daryti išvadą, jog Danijos bankų turto pelningumas buvo gan žemas, nors matoma didėjimo tendencija nuo 2011 m., tačiau Danijos bankų turto grąža buvo žymiai mažesnė nei Kroatijos bankų turto grąža. Labai panašias tendencijas galima stebėti ir vertinant analizuojamų šalių bankų ROE reikšmes (žr. 7 pav.).



7 pav. Kroatijos ir Danijos Bankų ROE rodiklio dinamika 2007–2017 m.

Tiek Kroatijos, tiek Danijos bankų ROE rodiklis labai svyravo laikotarpiu nuo 2007 iki 2017 metų, tai parodo, jog šiose šalyse bankų sektoriuje nuosavo kapitalo grąža investuotojams buvo labai nepastovi. Taigi, galima daryti išvadą, kad ROE rodiklio reikšmė nėra pastovi, bei labai sunku ją prognozuoti.

#### Išvados

1. Į bankus orientuota finansų sistema dažniausiai vyrauja ekonomiškai silpnose valstybėse. Tokio tipo finansų sistemose vyrauja aukštesnė rizika.
2. Į rinkas orientuota finansų sistema įprastai būdinga ekonomiškai stiprioms valstybėms.

3. Vertinant BVP tenkantį vienam gyventojui galima teigti, jog Danija yra kur kas labiau ekonomiškai išsivysčiusi šalis palyginus su Kroatija.

4. Apskaičiavus finansų struktūros rodiklį nustatyta, jog Danijoje visą analizuojamą laikotarpį vyravo į finansų rinkas orientuota finansų sistema, o Kroatijoje nuo 2008 metų iki 2014 metų finansų sistema buvo orientuota į bankus, tačiau pastaraisiais metais, Kroatijos finansų sistema buvo orientuota į rinkas.

### Literatūra

1. Arestis, P., Luintel, A., Luintel, K. (2005). Financial structure and economic growth. Centre for economic and public policy, Cambridge University. Nr. 3, p. 1-41.
2. Demirgüç-Kunt, A., Maksimovic, V. (2002). Funding growth in bank-based and market-based financial systems: evidence from firm-level data. *Journal of Financial Economics*. Nr. 65(3), p. 337-363
3. Fell, J., Schinasi G. (2005). „Assessing financial stability: exploring the boundaries of analysis”. *National Institute Economic Review* No 192.
4. Ergungor, O. E. (2008). „Financial system structure and economic growth: Structure matters“. *International Review of Economics and Finance* 17, 292–305
5. Lee, B. S. (2012). Bank-based and market-based financial systems: Time-series evidence. *Pacific Basin Finance Journal*. Nr. 20 (2), p. 173-197.
6. Levine, R. (2002). Bank-based or market-based financial systems: which is better?. *Journal of financial intermediation*. Nr. 11(4), p. 398-428.
7. Mačerinskienė, I. ir kt. Finansų rinkų įžvalgos. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla, 2013. <http://ebooks.mruni.eu/searchresults?option=content&keyword=finans%C5%B3+sistema&type=quick>.
8. Rajan, R. G., Zingales, L. (1998). Which capitalism? Lessons from the East Asian crisis. *J. Appl. Corp. Finance*, Nr. 11, p. 40–48
9. Rousseau, P. L., Richard S. (2003). Financial systems, Economic Growth and *Globalization*, *National Bureau of Economic Research*
10. The World Bank Group [žiūrėta: 2020-12-07] Prieiga per internetą: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators>
11. Šeškevičiūtė, A., Laurinaitytė, J. (2016). *Tiltas į ateitį 2016 Nr. 1(10)* 107-113 doi: 10.5755/e01.2029-9346.1.10
12. What is financial stability? (2018). In Board of governors of the federal reserve system [žiūrėta 2020-11-17]. Prieiga per internetą: <https://www.federalreserve.gov/faqs/what-is-financial-stability.htm>
13. Zeynab Sedgni Moradi, M. Mirzacenejad, G. Ggeraeenejad (2016). Effect of bank-based or market-based financial systems on income distribution in selected countries, *Procedia Economics and Finance*. (36) p. 510-521.

### STRUCTURE, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE FINANCIAL SYSTEM

A strong financial system of the country has a positive impact on the long-term development of the country, therefore it is very important to analyze the development of the financial system and its structure. The structure of the financial system analyzed in the article focuses on banks, presents the advantages and disadvantages of this financial system and analyzes the financial system focused on markets and its pros and cons. The structure of the financial systems of Croatia and Denmark is studied - and how the economic situation in these countries changes during the analysis period and what determines it. The study suggests that Denmark has been dominated by a financial market-oriented financial system throughout the analysis period, while Croatia's financial system was bank-oriented between 2008 and 2014, but in recent years Croatia's financial system has been market-oriented.

# VALSTYBĖS IŠLAIDŲ POVEIKIS ŠALIES EKONOMIKAI: LIETUVOS IR LATVIJOS ATVEJIS

*Gabija Dubinskaitė (stud.), Erika Jermalajevaitė (stud.), Vilija Griškevičienė (stud.), Reda Guobužaitė (stud.), vadovai dr. Rasa Bartkutė, dr. Valdemaras Makutėnas*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas valstybės išlaidų poveikis šalies ekonomikai. Moksliniu požiūriu tema yra nauja, tačiau aktuali ir savalaikė. Straipsnyje keliamas probleminis klausimas – kokią įtaką valstybių išlaidos daro šalių ekonominei sistemai ir ar pakankamai gyventojai domisi valstybės išlaidomis. Tam tikslui buvo atliktas empirinis tyrimas – anketinė apklausa, kurios tikslas – nustatyti Lietuvos gyventojų požiūrį į Lietuvos valstybės išlaidas. Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad dauguma apklaustųjų mano, jog valstybės išlaidos skirstomos netinkamai, skola yra per didelė, o valdantieji nesusitvarko su išlaidų planavimu. Lietuvos ir Latvijos nacionalinio biudžeto išlaidų struktūros analizė parodė, kad abi šalys didžiausią dalį pinigų skiria socialinei apsaugai, keliuose sektoriuose valstybės išlaidas yra paskirsčiusios panašiai (valstybės saugumo, aplinkos ir poilsio sektorius). Latvijos atveju valstybė išlaidas skyrė mažesniai kiekiui sektorių, tačiau jiems skyrė didesnę dalį pinigų negu Lietuva.

Raktiniai žodžiai: valstybės išlaidos, ekonomika, poveikis.

## Išvadas

**Tyrimo aktualumas:** kiekviena valstybė, organizacija, institucija ar net paprasčiausias šeimos ūkis siekdami įgyvendinti savo tikslus, turėtų sudaryti ir sudaro metinį biudžetą, kurio viena sudedamųjų dalių yra išlaidos. Valstybės biudžeto išlaidomis siekiama įgyvendinti valstybės funkcijas ir užtikrinti šalies ekonominę gerovę, jos yra skirtos svarbiausiems visuomenės poreikiams tenkinti. Tinkama valstybės išlaidų klasifikacija yra susijusi su valstybės tikslų įgyvendinimu, kainų stabilumo užtikrinimu bei valstybės ekonomine gerove (Matusevič, 2018). Šią temą yra labai aktualu nagrinėti, tai padės suprasti kiek ir kokių išlaidų turi valstybė. Apgalvotos valstybės išlaidos labai svarbus aspektas lemiantis valstybės ekonominį stabilumą. Reikėtų siekti, kad valstybės išlaidos neviršytų valstybės pajamų, ir biudžetas netaptų deficitinis. Kiekviena valstybė privalo siekti, kad biudžetas būtų subalansuotas, ekonomika augtų, o ne kristų, todėl būtina efektyviai planuoti valstybės išlaidas.

Valstybės tikslas turėtų būti užtikrinti šalies gyventojų gerovę. Valstybės siekiai turėtų būti subalansuoti biudžetą taip, kad pavyktų sumažinti valstybės skolas, ir jų mokėjimo kaštai negultų ant ateities kartos pečių. Valstybės skola yra viena iš valstybės išlaidų sudedamųjų dalių, todėl valstybė turi skolintis apgalvotai ir atsakingai.

**Tyrimo problema:** nagrinėjant valstybės išlaidų poveikį šalies ekonomikai, galima kelti **probleminį klausimą** – kaip ženkliai valstybės išlaidos lemia šalies ekonomiką, kokį vaidmenį jos atlieka.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti valstybės išlaidų poveikį šalies ekonomikai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir Latvijos valstybių išlaidų struktūrą teoriniu aspektu.
2. Nustatyti Lietuvos gyventojų požiūrį į valstybės išlaidas Lietuvoje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros bei statistinių duomenų analizės ir sintezės, apibendrinimo metodai, žvalgomasis kiekybinis tyrimas taikant anketinės apklausos metodą.

## Valstybės biudžetas ir jo poveikis ekonomikai

Valstybės biudžeto išlaidos – ekonominiai santykiai, susidarantys perskirstant biudžeto pajamas. Valstybės išlaidos yra tiesiogiai susijusios su valstybės funkcijomis ekonomine, socialine, politine prasme (Vijūnienė, 2010). Sudarydami ateinančių metų biudžetą valdininkai stengiasi išlaidas suplanuoti taip, kad jos neviršytų planuojamų pajamų, arba bent jau būtų lygios joms. Tačiau dažnu atveju planuojamų mokesčių surinkti nepavyksta ir išlaidos viršija pajamas. Valstybės išlaidos tai paslaugos, teikiamos gyventojams, kurios pagal pobūdį gali būti produktyvios ir neproduktyvios. Produktyviosios išlaidos skatina ekonomikos augimą ir yra skirtos investicijoms, todėl turi išliekamąjį poveikį. Neproduktyviosios išlaidos yra skirtos vartojimui ir vienkartinę naudą gauti, todėl išliekamosios vertės neturi ir ekonomikos augimą stabdo (Liesionis, Račkauskas, 2012). Kad išlaidos būtų produktyvios, jos turi būti labai gerai apgalvotos, suplanuotos ir panaudotos efektyviai. Lietuvos Respublikos biudžetas yra sudaromas atsižvelgiant į asignavimų valdytojų programas. Valstybės biudžeto sudarymo tikslas yra kuo efektyviau naudoti mokesčių mokėtojų pinigus, maksimaliai užtikrinant visuomeninių poreikių tenkinimą (Rinkevičiūtė, 2019).

Valstybės biudžeto lėšos naudojamos valstybės funkcijoms finansuoti, dotacijoms savivaldybių biudžetams teikti, valstybės įsipareigojimams vykdyti. Lėšos planuojamos valstybės biudžeto lėšas gaunančių subjektų sąmatose (Lietuvos Finansai, 2018). Biudžeto formavimo principai – tai pagrindas, kuriantis sąlygas racionaliam ir skaidriam valstybės išteklių paskirstymui.

Nacionalinio biudžeto sudarymą reglamentuoja Konstitucija, Biudžeto sandaros įstatymas, Seimo statutas, Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas, Fiskalinės drausmės įstatymas, atitinkamų metų Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas, Vyriausybės patvirtintos Valstybės biudžeto

ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės, Strateginio planavimo metodika ir kiti nacionalinio biudžeto pajamų gavimą bei programų finansavimą reglamentuojantys teisės aktai. Valstybės biudžetą sudaro valstybės pajamos ir išlaidos. Pajamų sudėtinės dalys yra – valstybės biudžeto pajamos (taip pat ir ES ir kitos finansinės paramos lėšos), SODROS pajamos, privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) pajamos, savivaldybių pajamos. Išlaidų sudėtinės dalys yra – valstybės biudžeto išlaidos, SODROS išlaidos, PSDF išlaidos, savivaldybių išlaidos.

Taigi, apibendrinant biudžeto sampratą galima teigti, kad kiekviena valstybė planuodama savo sekančių metų biudžetą didelį dėmesį turi skirti pajamų ir išlaidų subalansavimui, stengtis plano laikytis ir siekti perteklinio arba bent jau subalansuoto valstybės biudžeto plano vykdymo.

Valstybės išlaidos tai lėšos, kurias valstybė išleidžia savo funkcijoms vykdyti. Pasak Rameikaitės (2015). Valstybės išlaidos daro didelę įtaką šalies ekonomikai. Valstybės, siekdamos išlaikyti stabilią ekonomiką, vykdyti valstybės funkcijas bei kurti socialinę gerovę, turi subalansuoti optimalų valstybės išlaidų panaudojimo modelį. Valstybės funkcijų vykdymas neįmanomas be valstybės išlaidų.

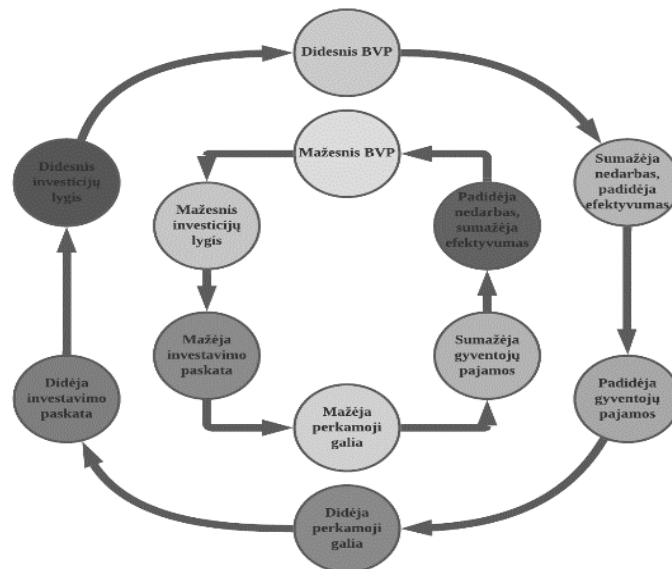
Valstybės išlaidos yra vienos iš bendrojo vidaus produkto (BVP) sudedamųjų dalių, o tai yra viena pagrindinių kategorijų, pagal kurią galima spręsti kokia yra šalies ekonomika. Žinoma, kuo didesnė valstybės išlaidų apimtis, tuo didesnis ir šalies BVP. Kaip vienas iš ekonomiką apibūdinančių rodiklių yra minimas ir vidutinis šalies darbo užmokestis. Didesnis vidutinis darbo užmokestis nusako geresnę ekonominę aplinką, kurioje verslas gali gyvuoti palankesniais sąlygomis ir kelti šalies ekonomikos lygį. Kitas rodiklis - nedarbo lygis. Ekonomikos nuosmukis, kurio metu valstybė turėtų taikyti skatinančią fiskalinę politiką (viena iš priemonių didinti valstybės išlaidas), sukelia nedarbo didėjimą, o spartaus ekonomikos augimo laikotarpiui (kai turėtų būti taikoma slopinanti fiskalinė politika) būdingas mažas nedarbo lygis. Teoriškai galima manyti, kad pasinaudojant valstybės išlaidomis, galima daryti įtaką šalies nedarbo lygiui (Garšvienė, 2015).

Viena vertus, daugelyje šalių vis dar didėjant vyriausybės išlaidoms, mažėja šių ekonomikų augimo tempai, kita vertus, išlieka diskutuotina, ar vyriausybės išlaidos turi teigiamą, neigiamą ar neutralų poveikį valstybės ekonomikos augimui (Nyasha, 2019). Tema išlieka aktuali iki šių dienų. Kai kurie tyrimai, siekiami išsiaiškinti ryšį tarp šių reiškinių, skaido vyriausybės išlaidas į įvairias sudedamąsias dalis – vis dėlto rezultatai iš esmės lieka neaiškūs, kiek stipri ir kokia yra koreliacija tarp valstybės išlaidų ir jos ekonomikos vystymosi krypties. Skirtingos ekonominės teorijos pateikia savo požiūrį į šį reiškinį. Pasak Nyasha (2019), Keinso ekonominė teorija teigia, jog valstybės išlaidos daro teigiamą įtaką ekonomikos augimui. Teorija grindžiama tuo, jog padidėjus išlaidoms stimuliuojama ekonomikos perkamoji galia, tiesa, išlaidų didinimo strategija šiam tikslui pasiekti, rekomenduojama tik krizinės ekonomikos situacijoje, siekiant atkurti balansą. Žvelgiant iš kitos pusės, opozicinių teorijų, tokių kaip klasikinės ekonomikos šalininkai, implikuoja tvirtą sąsają tarp valstybės išlaidų ir neigiamos ekonominės situacijos susidarymo: išlaidoms padidėjus daugiau, nei valstybės gaunamos pajamos, susidaro biudžeto deficitas. Tam, kad jį sureguliuoti, vyriausybė dažnu atveju įsiskolina. Jeigu valstybė metai iš metų ima paskolas, ilgainiui auga valstybės skolos. Kitu atveju, siekiant sureguliuoti biudžeto deficitą, vyriausybė gali užkrauti didesnę mokesčių našta gyventojams ir verslams, dėl to gali prasidėti uždara grandininė ekonominė reakcija.

Paveiksle (žr. 1 pav.) galima matyti, kokie veiksniai vyksta esant didesniai ir mažesniai BVP (bendras vidaus produktas). Esant didesniai BVP šalis klesti, mažėja nedarbas, didėja perkamoji galia ir t.t., taip pat visi šie veiksniai ir didina šalies BVP lygį. Esant mažesniai BVP lygiui viskas vyksta atvirkščiai: didėja nedarbas, mažėja perkamoji galia ir t.t., visi šie veiksniai mažina šalies BVP. Pasak Sáez ir kt. (2017), tirdami sąsają tarp valstybės išlaidų ir ekonomikos augimo Europos sąjungos valstybėse ir naudodami 1994-2012 metų duomenis nustatė, kad nors valstybės išlaidos gali veikti ekonomiką teigiamai arba neigiamai, priklausomai nuo tiriamų valstybių, tiriamo periodo ir individualios valstybės ekonominių faktorių, situacijoje su Europos sąjungos valstybėmis buvo nustatyta, jog valstybės išlaidos neigiamai veikia valstybės ekonomikos augimą.

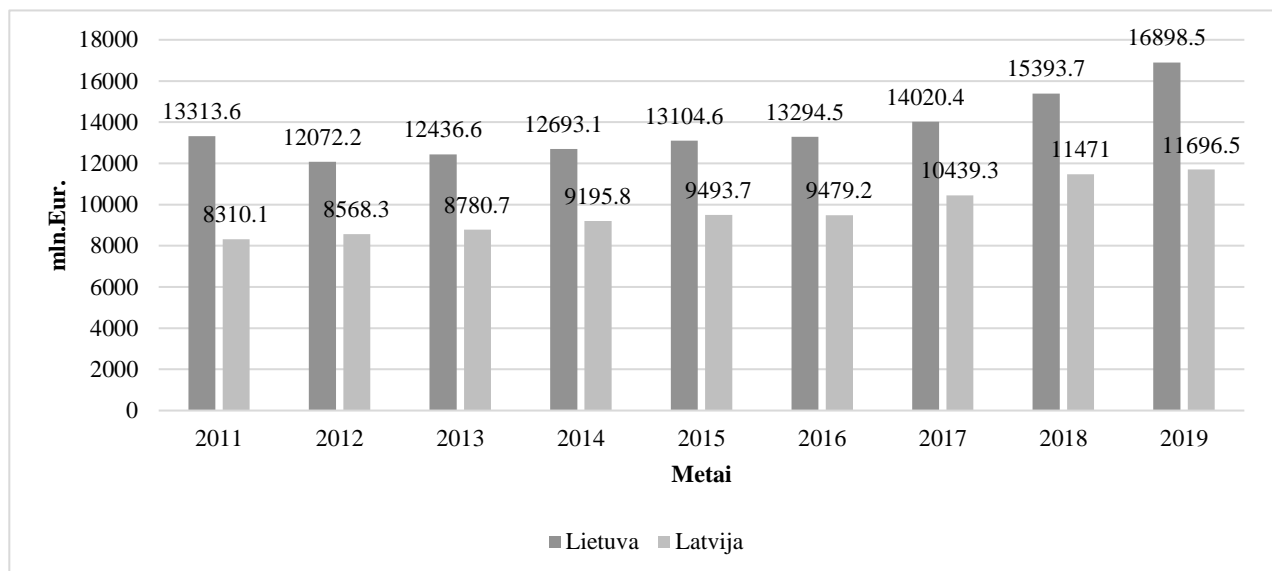
Valstybės išlaidų didinimas veikia ekonomikos augimą skirtingai. Mažesnė išlaidų dalis BVP gali teigiamai veikti ekonomikos augimą, kai ekonomika yra pakilimo fazėje, tuo tarpu nuosmukio metu didėjanti išlaidų dalis BVP yra teigiamas procesas. Augant valstybės išlaidų procentinei daliai BVP, teigiamas valstybės išlaidų poveikis ekonominiam augimui mažėja, o galų gale valstybės išlaidos pasiekia tašką, kuriame jų didėjimas stabdo ekonominį augimą. Neigiamas valstybės išlaidų poveikis gali susidaryti, dėl netinkamai paskirstytų lėšų. Nemažai valstybės išlaidų programų, teikdamos finansavimą, sukelia ekonomiškai nepageidaujamų sprendimų priėmimą. Socialinės apsaugos programos skatina žmones tarp laisvalaikio ir darbo rinktis laisvalaikį, nes bedarbio pašalpos skatina žmones likti bedarbiais (Liubimova, Žigienė, 2010). Valstybės išlaidos tiesiogiai susijusios su jos funkcijomis ekonomine, socialine ir politine prasme, nes yra skirtos svarbiausiems visuomenės poreikiams tenkinti.





1 pav. BVP (bendras vidaus produktas) apytakos ratas (sudaryta autorių pagal Curtis, 2017)

Kiekviena šalis valdydama išlaidas tikisi pasiekti kuo didesnę efektyvumą tarp valstybės išlaidų dydžio, struktūros bei jų įtakos ekonomikai ir visuomenei. Valstybės pagrindinis išlaidų tikslas yra patenkinti svarbiausius visuomenės poreikius, todėl valstybės išlaidos yra tiesiogiai susijusios su valstybės funkcijomis ekonomine, socialine, politine prasme (Žigienė, Slavickaitė 2014). Valstybė skirstydama išlaidas įvairių sektorių funkcijoms palaikyti ir tikslams įgyvendinti, siekia kuo efektyvesnio biudžeto lėšų, kaip riboto išteklių, panaudojimo. Siekiant užtikrinti ekonominę nuspėjamumą ir sąlyginį stabilumą, valstybės atsakingos institucijos kiekvieniems biudžetiniams metams paruošia išlaidų planą, kuris turi būti argumentuotas matematiniais ir statistiniais skaičiavimais. Juose atsispindintys rezultatai parodo kokias išlaidų skirstymo kryptis rinktis yra palankiau, o kokios gali turėti nepageidaujamų padarinių valstybės ekonomikai ir vienam svarbiausių jos vystymosi rodiklių – BVP (bendras vidaus produktas).



2 pav. Lietuvos ir Latvijos išlaidos mln. eur. 2011-2019 metai (sudaryta autorių pagal Eurostat duomenų bazę, 2022)

Atliekant pateiktų duomenų analizę paaiškėjo, kad Lietuvos išlaidos 2011 metais patyrė staigų nuokrytį – 2011 ir 2012 metų skirtumas lygus 1241,1 mln. Eur., t. y. ~10,3%, o nuo 2012 iki 2019 metų stabiliai kilo. 2012-2016 metų laikotarpiu pastebėtas neženklus išlaidų didėjimas kurį vidutiniškai sudaro ~ 2,4 %, o 2016-2019 metų periodu stebima priešinga situacija – ženklus išlaidų augimas kurį vidutiniškai sudaro ~ 8 %. Remiantis papildomais ekonomikos rodikliais galimai 2016-2019 metais Lietuvos valstybės išlaidų didinimas buvo pagrįsta priemonė siekiant paskatinti susitraukusios ekonomikos, kurią charakterizuoja aukštas nedarbo lygis, maža infliacija bei sulėtėjęs BVP prieaugis, augimą.

Latvijos valstybės išlaidos 2011-2015 m. laikotarpiu stabiliai didėjo ~ 3,3 %. 2016 metais fiksuojamas nedidelis išlaidų sumažėjimas, kurį sudaro vos 0,15% – tai vienintelis išlaidų rodiklio kritimo atvejis per visą pateiktą laikotarpį. Nuo 2016 iki 2018 metų valstybės išlaidos rodikliai pradėjo sparčiai ir ženkliai kilti, t. y. vidutiniškai 9,5% , o 2019 metais išlaidų didėjimo procentas vėl raiškiai sumažėjo sudarydamas ~ 2% – išlaidų augimo pagreitis sugrįžo į

analizuojamo laikotarpio pirmos pusės spektrą. Pirmos laikotarpio pusės analizėje galima daryti spėjimą, jog stabiliam prieaugiui įtakos galėjo turėti struktūriškai panašus biudžeto plano vykdymas, o paskutinių trijų metų ženklus kasmetinis išlaidų prieaugis rodo, kad išlaidų didinimas galimai buvo panaudotas kaip fiskalinės politikos priemonė siekiant stimuliuoti šalies ekonomiką, tai pat, jog atsirado didesnių išlaidų reikalaujančių investicijų ir sektorialių išlaidų.

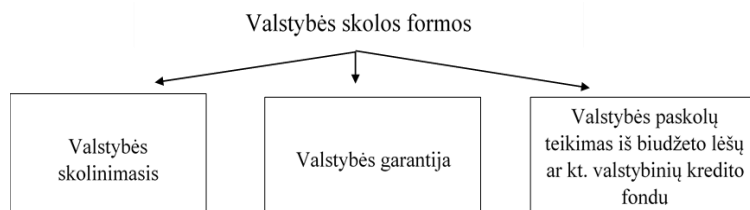
Labai svarbu turėti tinkamą, apgalvotą ir tvirtą išlaidų valdymo sistemą, nes šalys kurios turi tvirtą išlaidų valdymo sistemą, gali geriau surinkti mokesčius ir efektyviau juos panaudoti. Taigi, tokios šalys dažniausiai didesnę išlaidų dalį skiria produktyvioms sritims, tokiais veiksmais siekiant spartesnio ekonomikos augimo. O šalys kurios turi silpną išlaidų valdymo sistemą, dažniausiai skiria didesnę išlaidų dalį neproduktyvioms sritims, tuo dar labiau slopinant ekonomikos augimą. Tad, pasak Garšvienės (2015), galima teigti, kad produktyvios išlaidos ir jų komponentai turi teigiamą poveikį privačiam sektoriui, vadinasi, visai šalies ekonomikai. Neproduktyvios išlaidos ir jų komponentai taip pat prisideda prie valstybės gerovės kūrimo, tačiau kartais gali stabdyti ekonomikos augimą.

Valstybės skola – valdžios sektoriui priskirtų subjektų, turinčių teisę skolintis, prisiimtų, bet dar neįvykdytų įsipareigojimų grąžinti kreditoriams lėšas, pasiskolintas išplatinus vyriausybės vertybinius popierius, pasirašius paskolų sutartis, lizingo (finansinės nuomos) sutartis ir kitus įsipareigojamuosius skolos dokumentus, konsoliduota suma.

Vyriausybė valstybės vardu skolinasi kai reikia finansuoti skirtumą tarp pajamų ir išlaidų (deficitą), subalansuoti pinigų srautus, grąžinti ankstesnes skolas ir kitais Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatyme numatytais atvejais.

Pasak Aleknaitės (2014), valstybės skolos aptarnavimo išlaidos – tai palūkanos, mokamos už skolintą valstybės pajamų dalį, kadangi skolindamasi valstybė laikinai gauna teisę disponuoti tam tikra pinigų suma, įsipareigodama ją grąžinti nustatytu terminu, iki kurio reguliariai mokamos palūkanos. Valstybės skola gali turėti teigiamą arba neigiamą charakterį, priklausomai nuo to, ar gautos laikino naudojimo pajamos (paskolos) bus investuojamos efektyviai, t.y. didžioji dalis šių pajamų bus skiriamos ne tik neproduktyvioms išlaidoms, bet ir produktyvioms, investuojant į sektorius, sritis ir projektus, kurie uždirbtų pajamų biudžetui ir skolai grąžinti. Valstybės skolinimasis gali turėti teigiamą poveikį ekonomikai tais atvejais, kai šalyje vyksta intensyvus ekonominis augimas, kapitalas yra palyginti nedidelis, o investicijų galimybės ir jų grąža yra didesnė nei išsivysčiusiose šalyse (Repova, 2017).

Esant ribotiems valstybės finansiniams ištekliams, būtinoms išlaidoms viršijant pajamas, susidaro skirtumas, kuris turi būti dengiamas skolintomis lėšomis. Ieškant galimų finansinių išteklių visi finansiniai įsipareigojimai formuoja valstybės skolą. Daugelyje šalių, įskaitant ir Lietuvą, skolinimasis yra neišvengiamas ir suprantamas dalykas: tinkamu metu paskolintos lėšos, investuojamos į svarbiausias sritis, leidžia valstybei stabilizuoti savo ekonominę padėtį. Kai skolinamasi pagal iš anksto sudarytą skolos modelį ir skolintos lėšos yra naudojamos efektyviai, tai yra efektyvus valstybės skolinimasis (Čiulevičienė, Mickūnienė, 2016).



3 pav. Pagrindinės valstybės skolos formos (Repova, 2017)

Paveiksle (žr. 3 pav.) galima matyti valstybės skolos formas. Valstybė gali skolintis tiesiogiai ir taip pat suteikti garantijas, kai valstybės piliečiai ar juridiniai asmenys skolinasi iš kreditų įstaigų, įsipareigoja grąžinti visą skolą ir taip pat apmokėti kitas su skola susijusias išlaidas. Valstybė gali taip pat pasiskolinti lėšų savo vardu ir pasiskolintas lėšas perduoti kitoms institucijoms.

Lentelėje (žr. 1 lentelę) galima matyti 2020 metų Lietuvos ir Latvijos valstybių išlaidų paskirstymą tam tikruose sektoriuose. Lyginant šių valstybių duomenis matome, kad abi šalys keliuose sektoriuose valstybes išlaidas yra pasiskirstę panašiai. Pavyzdžiui, abi valstybės panašiai pinigų skyrė valstybių saugumui ir taip pat nedidelis skirtumas yra matomas aplinkos ir poilsio sektoriuje.

1 lentelė. 2020 metų Lietuvos ir Latvijos biudžeto išlaidų struktūros (sudaryta darbo autorių pagal LR FM “2020 m. Biudžetas glaustai” ir <https://lvportals.lv>)

Lietuvos Respublikos išlaidos		Latvijos Respublikos išlaidos	
Veikla	Struktūra proc.	Veikla	Struktūra proc.
Socialinė apsauga ir užimtumas	37,0	Socialinė apsauga	35,1
Sveikata	13,6	Sveikata	11,8
Švietimas, mokslas ir sportas	9,6	Švietimas	8,2
Viešieji finansai	7,7	Bendroji valstybės tarnyba	14,9
Valstybės saugumas	6,3	Apsauga	6,6

Žemės ir maisto ūkis, kaimo plėtra ir žuvininkystė	5,9	Ekonominė veikla	14,7
Transportas ir ryšiai	5,2	Viešojo tvarka ir saugumas	6,3
Viešojo tvarka	3,6	Aplinkos apsauga	0,5
Aplinka ir klimato kaita	2,2	Poilsis, kultūra ir religija	1,8
Kultūra	2,0	Sklypo ir būsto valdymas	0,1
Verslo konkurencingumas	1,7		
Teisingumas	1,6		
Energetika	1,4		
Regioninė plėtra	1,2		
Valstybės valdymas ir viešasis administravimas	0,7		
Užsienio politika	0,5		

Analizuojant šių dviejų valstybių išlaidų paskirstymą matome nemažai ir skirtumų, pavyzdžiui tai, kad Lietuva 2020 metais pinigų skyrė didesnei daliai sektorių nei Latvija. Nors ir Latvija savo valstybės išlaidas skyrė mažesniai kiekiui sektorių, tačiau jiems skyrė didesnę dalį pinigų negu Lietuva. Apibendrinant Lietuvos ir Latvijos išlaidų struktūras galime teigti, kad didžiausią dalį pinigų abi šalys skiria socialinei apsaugai, tai reiškia, kad valstybės apima visas priemones, kurių imasi valstybės, savivaldybės arba privačios institucijos siekdamos palengvinti namų ūkiams ir asmenims tenkančių tam tikrų rizikos veiksnių arba poreikių našta, jeigu ši apsauga nėra nulemta tarpusavio ar asmeninių sandorių.

### Empirinio tyrimo metodika bei gautų rezultatų analizė

Kiekvienam Lietuvos Respublikos gyventojui turi būti svarbu kaip savo išlaidas skirsto valstybė. Empirinio tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar Lietuvos gyventojai žino, kaip ir kokiems sektoriams yra skiriamos valstybės lėšos. Siekiant išsiaiškinti gyventojų požiūrį ir žinias apie valstybės išlaidų skirstymą atlikta anketinė apklausa.

Šio tyrimo N – generalinė aibė yra visi Lietuvos gyventojai nuo 18 metų iki 85 metų ir daugiau, o tai būtų 2667172 žmonių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2021). Delta yra leistina paklaida, kuri taikomuosiuose tyrimuose didžiausia yra leistina 0,05, jei paklaida didesnė, empirinis tyrimas skaitosi ne reprezentatyvus, t. y. nepatikimas.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{2667172}} \approx 400$$

Apskaičiuota tyrimo atrinkta generalinė aibė gaunasi apie 400. Taigi, kad tyrimas būtų reprezentatyvus ir patikimas reikia apklausti 400 žmonių. Šiame tyrime dalyvavo 249 respondentai, todėl šį tyrimą galime laikyti žvalgomuoju.

**Empirinio tyrimo probleminis klausimas.** Ar Lietuvos gyventojai žino valstybės išlaidų kategorijas, ar pritaria esamam valstybinių lėšų skirstymui?

**Empirinio tyrimo objektas.** Lietuvos gyventojų požiūris į valstybės išlaidas.

**Empirinio tyrimo problema.** Kokį vaidmenį valstybės išlaidos atlieka valstybės ekonomikoje.

**Empirinio tyrimo tikslas.** Nustatyti gyventojų žinias ir požiūrį į Lietuvos valstybės išlaidas

**Empirinio tyrimo uždaviniai.**

1. Nustatyti Lietuvos gyventojų, priskiriamų skirtingoms socialinėms demografinėms charakteristikoms, žinias apie valstybės išlaidas;

2. Atskleisti gyventojų požiūrį į Lietuvos valstybės išlaidų pasiskirstymą tam tikruose sektoriuose.

**Tyrimo metodai:** kiekybinė anketinė apklausa, gautų duomenų analizė. Tyrimui atlikti buvo panaudota 14 uždaru klausimų.

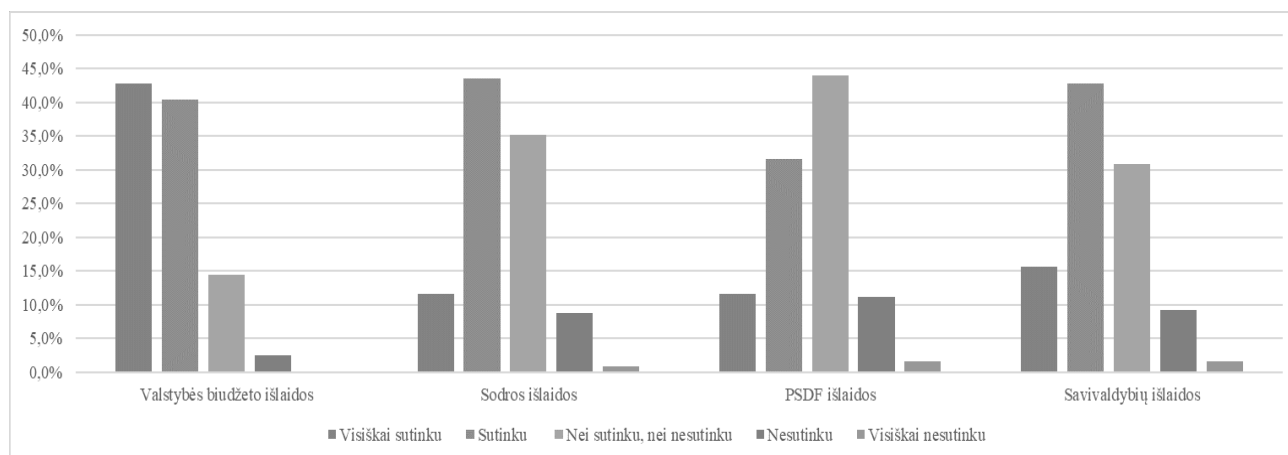
Anketinės apklausos klausimyno sudarymas grindžiamas empirinio tyrimo tikslu nustatyti skirtingų demografinių rodiklių gyventojų žinias ir požiūrį į Lietuvos valstybės išlaidas bei kokia respondentų nuomone yra šalies ekonominė situacija dėl esamo išlaidų paskirstymo.

Tyrimo duomenų analizė pradedama nuo socialinių demografinių respondentų charakteristikų aptarimo. Pateikti pirmieji 4 klausimai leido išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei kokią socialinę padėtį jie užima. Apklausoje daugiau nei pusė dalyvavusių priklauso nuo 18m. iki 25m. grupei, kas sudaro netgi 55 proc., tai parodo, jog jauni žmonės buvo aktyviausi, 27,7 proc. sudaro respondentai, kurių amžius nuo 26 m. iki 44 m., 9,6 proc. respondentų amžius yra nuo 46 m. iki 64 m., mažiausiai atsakiusių amžiaus grupės yra iki 18 metų (5,2 proc.) ir nuo 65 metų (2,4 proc.), taip yra tikriausiai todėl, kad jaunesni asmenys nėra suinteresuoti atsakinėti į apklausas, o vyresniųjų amžiaus grupės yra sunkiau pasiekiamos socialiniais tinklais, todėl šis tyrimas nepasiekė jų. Analizuojant rezultatus aiškiai matome, jog didžioji dalis respondentų yra moterys, tai sudaro 77,1 proc., mažiau – vyrų, jie sudaro tik 21,3 proc., 1,2 proc., nurodė „Kita“, o 0,4 proc. atsakė nurodyti savo lytį. Beveik pusė respondentų pažymėjo turintys vidurinį išsilavinimą (49,4 proc.), tai rodo, kad didžioji dalis respondentų dar mokosi arba nėra įgiję aukštojo išsilavinimo. Beveik

trečdalis apklaustųjų pažymėjo, jog turi aukštąjį išsilavinimą, tai sudaro 28,9 proc., dar 12 proc. atsakė, turintys profesinį išsilavinimą, tik 9,6 proc. turi pradinį išsilavinimą. Kaip ir buvo galima spėti analizuojant 3 klausimą, dauguma apklausos respondentų šiuo metu yra studentai, netgi 41 proc., tačiau taip pat didelę sudaro dirbantys asmenys (39,4 proc.), gerokai mažiau (9,2 proc.) apklaustųjų yra moksleiviai, dar 3,2 proc. – senjorai. 7,2 proc. respondentų pasirinko atsakymą „Kita“, tai reiškia, kad jiems netinka nei vienas iš duotųjų pasirenkamųjų atsakymų. Apibendrinant respondentų socialines demografines charakteristikas, galima teigti, kad empirinis tyrimas labiausiai atspindi jaunų (iki 26 metų) Lietuvos studentų nuomonę bei požiūrį į valstybės išlaidas.

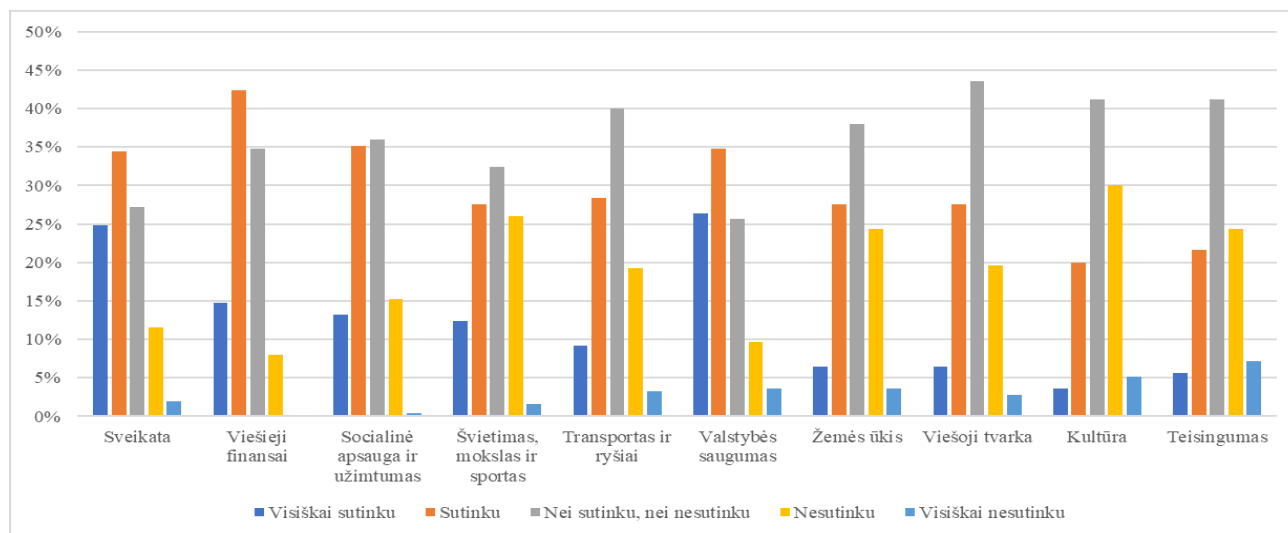
Vienu iš tyrimo klausimų buvo siekiama sužinoti ar respondentai domisi valstybės ekonomika. Didelė dalis atsakiusiųjų pasirinko „Nežinau, sunku pasakyti“, tai sudaro 38,6 proc., dar 26,9 proc. atsakė, kad nesidomi, o 34,5 proc. pripažino besidomintys valstybės ekonomika. Tai parodo, kad daugiau nei trečdalis respondentų domisi ir žino, kaip veikia valstybės ekonomika. Apibendrinant gautus rezultatus matome, jog labai didelė dalis respondentų nesidomi šalies ekonomika, o tai nėra gerai, todėl reiktų pagalvoti, galbūt teikiami informacijos šaltiniai apie šalies ekonomiką nesudomina gyventojų arba yra sunkiai pasiekiami.

Kitas klausimas buvo: kaip manote, kas sudaro didžiausią valstybės išlaidų dalį? Buvo duoti tokie pasirinkimų variantai: valstybės biudžeto išlaidos, Sodros išlaidos, privalomojo sveikatos draudimo fondo išlaidos, savivaldybių išlaidos. Atitinkamai 43 proc. ir 40,2 proc. visiškai sutiko ir sutiko, kad valstybės biudžeto išlaidos sudaro didžiausią valstybės išlaidų dalį, 14,5 proc. respondentų nei sutinka, nei nesutinka, neturėjo nuomonės atsakant į klausimą. Mažiausiai respondentų pasirinko atsakymą nesutinku, tik 2,4 proc. Visiškai nesutinkančių nebuvo. Kalbant apie Sodros išlaidas, respondentų pasiskirstymas kiek kitoks: visiškai sutiko 11,6 proc., sutiko 43,8 proc., nei sutinka, nei nesutinka 34,9 proc., tai rodo, kad didelė dalis respondentų neturi tikslios nuomonės kalbant apie Sodros išlaidas. Nesutiko 8,8 proc., o visiškai nesutiko – 0,8 proc. Jog PSDF išlaidos sudaro didžiausią valstybės išlaidų dalį visiškai sutinka tik 11,6proc., sutiko – 31,7 proc. Beveik pusė (43,8 proc.) nei sutinka, nei nesutinka. Nesutiko 11,2 proc., o visiškai nesutiko 1,6 proc. 43 proc. sutinka, kad savivaldybių išlaidos sudaro didelę valstybės išlaidų dalį, visiškai sutinka – 15,7 proc., neturi konkrečios nuomonės net 30,5 proc., nesutinka 9,2 proc., visiškai nesutinka 1,6 proc. (4 pav.).



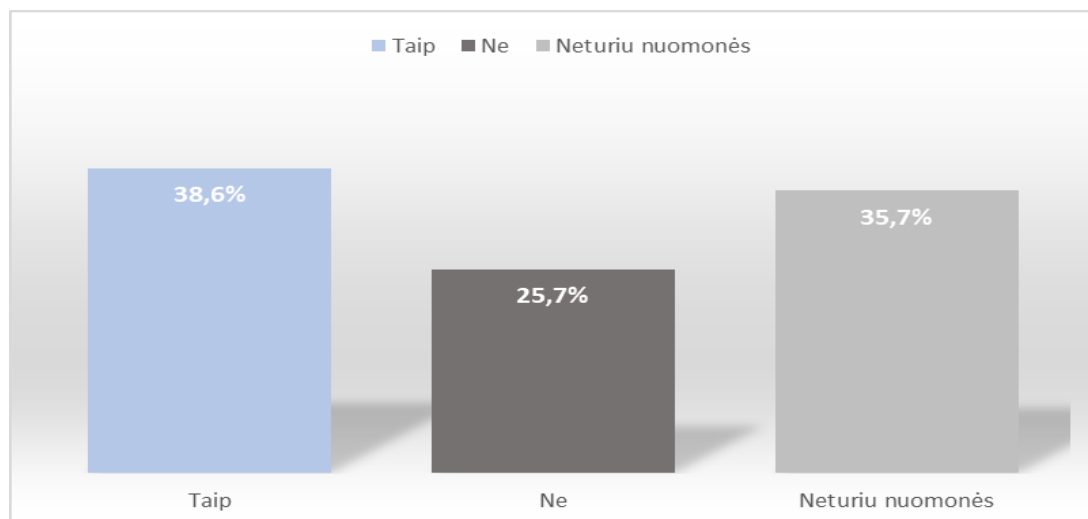
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie tai kas sudaro didžiąją valstybės išlaidų dalį

Kitu tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, kaip jie mano, kuriai veiklos sričiai valstybė išleidžia daugiausiai pinigų. Buvo pateikti tokie pasirinkimo variantai: sveikata, viešieji finansai, švietimas, mokslas ir sportas, valstybės saugumas, žemės ūkis, viešoji tvarka, kultūra, teisingumas. Daugiausiai žmonių (26 proc.) visiškai sutiko, jog valstybė daugiausiai pinigų išleidžia valstybės saugumui, kas yra labai tikėtina, kadangi be saugios valstybės nebūtų ir kitų svarbių dalykų. Taip pat 25 proc. visiškai sutinka, jog sveikatos sričiai valstybė skiria daugiausiai pinigų (5 pav.).



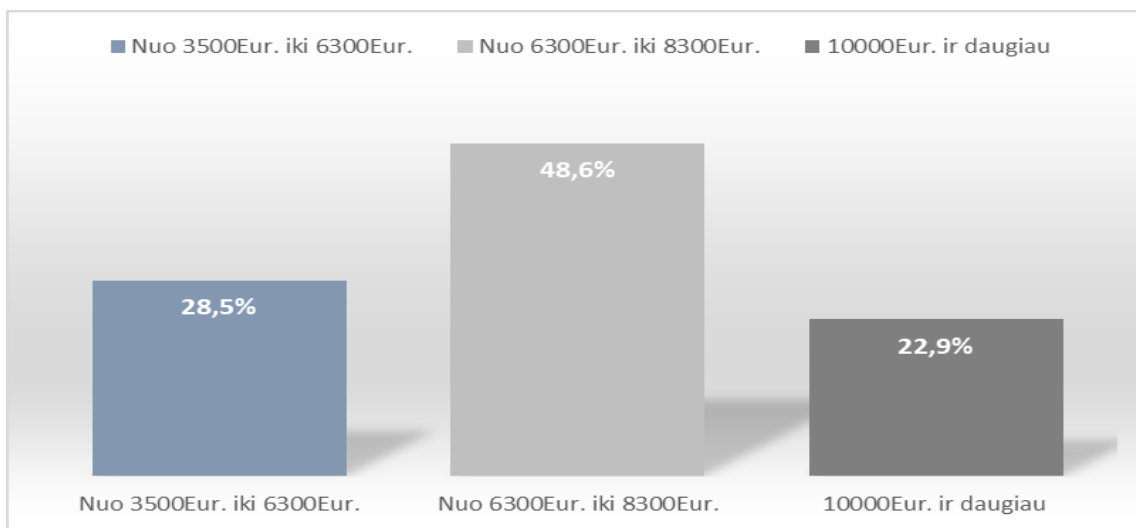
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę kokiam sektoriui skiriama didžiausia valstybės išlaidų dalis

Dar vienu tyrimo klausimu (6 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti ar 2020 metais valstybės socialinei apsaugai ir užimtumui skirti beveik 623 mln. eurų yra pakankama išlaidų dalis skiriama socialinei apsaugai ir užimtumui. 38,6 proc. respondentų mano, kad tai yra pakankama suma, tačiau 25,7 proc. atsakiusių turi kitokią nuomonę, jie nesutinka ir mano, kad tai per maža išlaidų dalis skiriama socialinei apsaugai ir užimtumui. Taip pat labai didelė dalis, netgi 35,7 proc. neturi nuomonės atsakant į šį klausimą. Tokie rezultatai rodo, kad didelė žmonių dalis nesidomi socialine apsauga ir užimtumu, neturi savo nuomonės, taip pat daugiau žmonių nesutiko nei sutiko, jog tokia suma yra pakankama šiai sričiai.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, ar 623 mln. eurų yra pakankama suma skiriama socialinei apsaugai ir užimtumui

Kitu tyrimo klausimu (7 pav.) buvo bandoma išsiaiškinti kaip respondentai mano, kokia valstybės skolos dalis, 2020 metų duomenimis, tenka vienam gyventojui. Daugiausiai (48,6 proc.) respondentų mano, jog vienam gyventojui tenka nuo 6300 Eur. iki 8300 Eur. valstybės skolos dalies. 28,5 proc. pažymėjo, kad nuo 3500 Eur. iki 6300 Eur. Mažiausiai (22,9 proc.) mano, jog vienam gyventojui tenka 10,000 Eur. ir daugiau valstybės skolos dalies. Apibendrinant šį klausimą galima teigti, jog tik apie 23 proc. gyventojų nutuokia apie valstybės skolos dydį tenkantį vienam Lietuvos gyventojui, kuris yra 10 646 eurai. Tokie rezultatai rodo, kad Lietuvos gyventojai mažai domisi apie valstybės skolos dydį tenkantį vienam Lietuvos gyventojui.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę, kokia valstybės skolos dalis tenka vienam gyventojui

Valstybės skola 2020 metų pabaigoje sudarė 23,1 mlrd. Eur., kas sudarė 47,1 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP). Šiuo tyrimu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip respondentai mano, ar tai didelė skolos suma valstybės mastu? Beveik pusė atsakiusiųjų, netgi 47,4 proc. svarsto, jog tokia suma yra labai didelė, 34,1 proc. – didelė skolos dalis valstybės mastu. 13,7 proc. mano, kad tokia suma nėra nei didelė, nei maža, tikriausiai atitinkanti normas. Maža dalis, atitinkamai 2 proc. ir 2,8 proc. galvoja 23,1 mlrd. Eur. valstybės skolos yra maža arba labai maža valstybės mastu.

Kitas klausimas atrodė taip: jūsų nuomone, ar valstybė savo išlaidas skirsto tinkamai? Kad ir kaip bebūtų gaila, tačiau tik maža dalis (2,8 proc.) pažymėjo atsakymą „Taip, tikrai tinkamai“. Kiek daugiau (15,3 proc.) mano, jog greičiau tinkamai nei netinkamai. 24,1 proc. neturi konkrečios nuomonės, todėl pasirinko atsakymą „Nei tinkamai, nei netinkamai“. Atitinkamai 35,3 proc. ir 22,5 proc. pasirinko pažymėti „Greičiau netinkamai nei tinkamai“ ir „Ne, tikrai netinkamai“. Analizuojant tokio klausimo rezultatus negalima išskirti, kurie respondentai pažymėjo tiesą, kurie ne, šis klausimas labiau orientuotas į žmonių nuomonę. Taigi, atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos gyventojai nusivylę valstybės priimamais sprendimais, kalbant apie valstybės išlaidų skirstymą.

Išanalizavus kiekybinės anketos rezultatus paaiškėjo, kad didžioji dalis (77,1 proc.) atsakiusiųjų yra moterys, kas parodo, jog moterys dažniau įsitraukia į vykdomas apklausas ir mieliau dalinasi savo nuomone. Taip pat pastebėta tai, kad netgi 55 proc. respondentų priklauso 18-25 metų grupei, galima daryti išvadą, kad jauni žmonės yra labiau suinteresuoti atsakinėti apklausas. Analizuojant tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tik trečdalis apklaustųjų domisi Lietuvos valstybės išlaidomis, išreiškia nuomonę apie išlaidų paskirstymą. Kad didžiąją išlaidų dalį sudaro valstybės biudžeto ir savivaldybių išlaidos, mano daugiau nei pusė apklaustųjų. Kalbant apie sektorius, daugiausiai respondentų tiki, kad valstybė daugiau skiria sveikatos ir valstybės saugumo sektoriams, nei kitiems, kas leidžia daryti išvadą, kad šie sektoriai gyventojams yra patys svarbiausi. Pagal tai koks procentas respondentų žinojo kiek maždaug vienam Lietuvos gyventojui tenka skolos, galima teigti, kad apie tai kiek tenka skolintis valstybei žino mažiau nei trečdalis apklaustųjų.

Analizuojant paskutinius anketos klausimus, paaiškėjo, jog gyventojai pasipiktinę tokia valstybės skolinimusi ir galvoja, kad skolos suma yra pernelyg didelė. O tai verčia juos galvoti, jog valdantieji nesusitvarko su išlaidų planavimu, ir jiems tenka išleisti daugiau, nei gaunama pajamų.

Apibendrinant galima teigti, jog nemaža dalis žmonių nėra patenkinti tokiais valstybės išlaidų skirstymo būdais, todėl galima daryti išvadą, jog valstybė turėtų labiau apmąstyti savo veiksmus planuojant išlaidas.

### Išvados

1. Valstybės išlaidos yra lėšos, kurias valstybė išleidžia savo funkcijoms vykdyti, tai yra labai svarbus punktas šalies ekonomikos sistemoje. Tai viena planuojamo biudžeto sudedamųjų dalių. Valstybės išlaidos gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką šalies ekonomikai. Kitaip tariant išlaidos gali padėti ekonomikai augti arba ją stabdyti. Planuojant biudžetą ir dėliant kitų metų išlaidas, labai svarbu gerai viską apgalvoti ir pasirinkti tinkamas asignavimų sferas ir programas. Valstybės išlaidos neturi viršyti valstybės pajamų, kitu atveju valstybei tektų skolintis, o augant skolai, išlaidos tik dar labiau didėja. Valstybės išlaidos taip pat didelę įtaką daro bendrajam vidaus produktui, nedarbo lygiui, infliacijai.

2. Kiekvieno gyventojų požiūris į valstybės išlaidas yra skirtingas. Vieni gyventojai valstybės išlaidų paskirstymą vertina teigiamai, kiti – neigiamai. Empirinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad didelė dalis žmonių visai nesidomi valstybės sudaromu biudžetu ir valstybės išlaidomis, asignavimų skirstymu, išlaidų paskirstymu tam tikriems sektoriams. Paaiškėjo, kad gyventojai ne itin žino kokia valstybės skolos dalis tenka kiekvienam jų, o daugelio požiūris į valstybės išlaidų skirstymą gana kritiškas.

## Literatūra

1. Aleknaitė, R. (2014) Valstybės biudžeto išlaidų įtaka šalies ekonomikos augimui ir stabilumui. *Magistro darbas*. vdu.lt)
2. Curtis, D. (2017). *Principles of Macroeconomics*. <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/816>
3. Čiulevičienė, V., Mickūnienė, I. (2016) *Valstybės skolos valdymo vertinimas*. [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/145729/1/ISSN2345-0355\\_2016\\_V\\_38\\_4.PG\\_327-340.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/145729/1/ISSN2345-0355_2016_V_38_4.PG_327-340.pdf)
4. Garšvienė, L. (2015) *Valstybės išlaidų ir jų struktūros įtaka Lietuvos ekonomikai (lituanistikadb.lt)*
5. Latvijos finansų ministrija "2020.gadā 35,1% no valsts budžeta izdevumu paredzēti sociālajai aizsardzībai" 2020. gadā 35,1% valsts budžeta izdevumu paredzēti sociālajai aizsardzībai - LV portāls (lvportals.lv)
6. Liesionis, V., Račkauskas, M. (2012) *Produktyvios valstybės išlaidos ir jų poveikis ekonomikos augimui*. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1256/1/ISSN1822-7996\\_2012\\_T\\_6\\_N\\_2.PG\\_73\\_86.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1256/1/ISSN1822-7996_2012_T_6_N_2.PG_73_86.pdf)Lietuvos Finansai (2018).
7. Lietuvos finansinių duomenų viešinimas. <https://lietuvosfinansai.lt/apie/>
8. Lietuvos respublikos Biudžeto sandaros įstatymo nr. I-430 2, 5, 6, 10, 14, 18, 19, 20, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34 straipsnių pakeitimo ir 7 straipsnio pripažinimo netekusių galios įstatymas <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5f0706c03e2911ec99bbc1b08701c7f8>
9. Lietuvos Respublikos finansų ministrija „2020 m. biudžetas glaustai“ 2020 m\_ biudžetas glaustai.pdf (lr.v.lt)
10. Lietuvos respublikos finansų ministro įsakymas 2017 “Lietuvos respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų klasifikacija“ Dėl Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų klasifikacijos patvirtinimo (savada.lt)
11. Liubimova, A., Žigienė, G. (2010). Valstybės išlaidų apimtys ir struktūros įtaka šalies ekonominiam augimui. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 4 (1), 53 – 68.
12. Matusevič, A. (2018). *Valstybės išlaidų efektyvumą užtikrinančių priemonių įtvirtinimas teisiniame reguliavime* <https://epublications.vu.lt/object/elaba:29809507/>
13. Nyasha, S., Odhiambo, N. M. (2019) *The Impact of Public Expenditure on Economic Growth: A review of International Literature* 227537653.pdf (core.ac.uk)
14. Pupkutė, A. (2016) „Lietuvos valstybės biudžetas ir jo subalansavimas“ Vilniaus universitetas, 2016. p. 175-183. ISBN 9786094596773. eISBN 9786094596766 Lietuvos valstybės biudžetas ir jo subalansavimas (vu.lt)
15. Rameikaitė, R. (2015) Valstybės finansų vertinimas skirtingose ekonomikos ciklo fazėse., *Magistro darbas*. Šiaulių universitetas
16. Repova, I. (2017) *Valstybės skolos įtaka šalies ekonomikai* <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:19760047/>
17. Rinkevičiūtė A., (2019) V. U. Magistro darbas. „*Biudžeto samprata ir jos problematika*“. *Biudžeto samprata ir jos problematika (vu.lt)*
18. Ruževičius, J. (2016) *Magistro darbas*. Paniotto formulė
19. Sáezl, MP., Santiago Álvarez-García, S. and Castañeda Rodríguez D. (2017). *Government expenditure and economic growth in the European Union countries: New evidence*. Government expenditure and economic growth in the European Union countries: New evidence (sciendo.com)
20. Vijūnienė, J. (2010) *Lietuvos respublikos valstybės biudžeto išlaidų analizė ir jų kitimo tendencijų pagrindimas* <https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj29aG4yKT0AhUmtYsKHTZxDGYQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fgs.elaba.lt%2Fobject%2Felaba%3A1740162%2F1740162.pdf&usq=AOvVaw0QKsIR5A3FU7ZE6nZBCt>

### THE IMPACT OF GOVERNMENT SPENDINGS ON THE NATIONAL ECONOMY: THE CASE OF LITHUANIA AND LATVIA

The article analyzes the impact of government spendings on the national economy. From a scientific standpoint the topic is not new, but remains opportune and relevant. The problem question explored in the given article – what impact does government expenditure have on the country's economy, and whether enough citizens hold interest in the country's economy and government spendings. For the purpose of gathering relevant data, an empirical study in the form of a questionnaire was performed. The aim of the study was to examine the outlook of Lithuanian citizens towards government spendings. Evaluating the results of the study, it was established that the majority of respondents believe that government spendings are distributed ineffectively, the country's debt is overwhelmingly significant, and therefore it indicates that the government is poorly qualified in planning the country's budget spendings. The analysis of Lithuania's and Latvia's budget spending structures demonstrated that both countries allocate a significant portion of national funds for social protection, and also share a similar stance regarding distribution of funds towards national security and the sector of recreation. In Latvia's case the government distributes budget spendings to less sectors than Lithuania, and in that case it results in bigger amounts of money being allocated to each individual sector.

Keywords: government spendings, economy, impact.

# THE IMPACT OF THE GLOBAL PANDEMIC ON THE ECONOMY – BASED ON CHINESE FOREIGN TRADE

*Shulei Bi (stud.)*

*Budapest Business School University of Applied Sciences*

## Abstract

The outbreak globally of COVID-19 has severely impacted the world economy and has also had a great impact on China's foreign trade. This article focuses on analysing the situation of China's foreign trade during Corvid-19 from three aspects: monthly foreign trade import and export trade volume in 2020, annual import and export trade countries (regions), and annual import and export trade commodity structure. Furthermore, through interviews with managers of foreign trade enterprise, it will be summarized the impact of COVID-19 on Chinese foreign trade enterprise, so as to provide strategies for the development of Chinese foreign trade enterprise in the post COVID-19.

Keywords: COVID-19; foreign trade; global economy; development strategy

## Introduction

At the beginning of 2020, COVID-19 broke out suddenly and spread rapidly around the world. According to the data provided by the World Health Organization (WHO), as of the end of December 2021, there were more than 270 million confirmed cases of Corvid-19 worldwide and more than 5.35 million deaths (Huang, 2020). The COVID-19 pandemic has caused a huge impact on the world economy. All major economies have experienced negative reactions such as a sharp drop in economic growth, rising unemployment, reduced trade and cross-border investment, and fluctuations in commodity prices (Ma, 2020). The global economy is basically in a state of stagnation or even regression.

The COVID-19 pandemic has brought severe challenges to the development of China's foreign trade, and it has also negative impact to many Chinese foreign trade enterprises such as supply chain and industrial chain crises, declining orders, rising operating pressures and worse external trade environment (Liu, 2020). The article reviewed the development of China's foreign trade during COVID-19 and the dilemmas it faced through a study of the relevant literature. Moreover, through a semi- structure interview method, it also summarized the development strategies of Chinese foreign trade enterprises in the post COVID-19.

## Chinese foreign trade situation under the COVID-19

### Overview of Chinese foreign trade in 2020

In 2020, the total foreign trade import and export volume will be 4.65 trillion US dollars, an increase of 1.5%. Among them, the export was 2.59 trillion US dollars, an increase of 3.6%; the import was 2.06 trillion US dollars, a decrease of 1.1%; the trade surplus was 0.53trillion US dollars, an increase of 27.1%. According to the data of the World Trade Organization (WTO), in 2020, China's export growth rate is 7.4 percentage points higher than that of the world, and the international market share of import, export and import will reach 13.1%, 14.7% and 11.5% respectively, which is the main positive growth economy of global trade.

## Import and Export Commodity Value Table

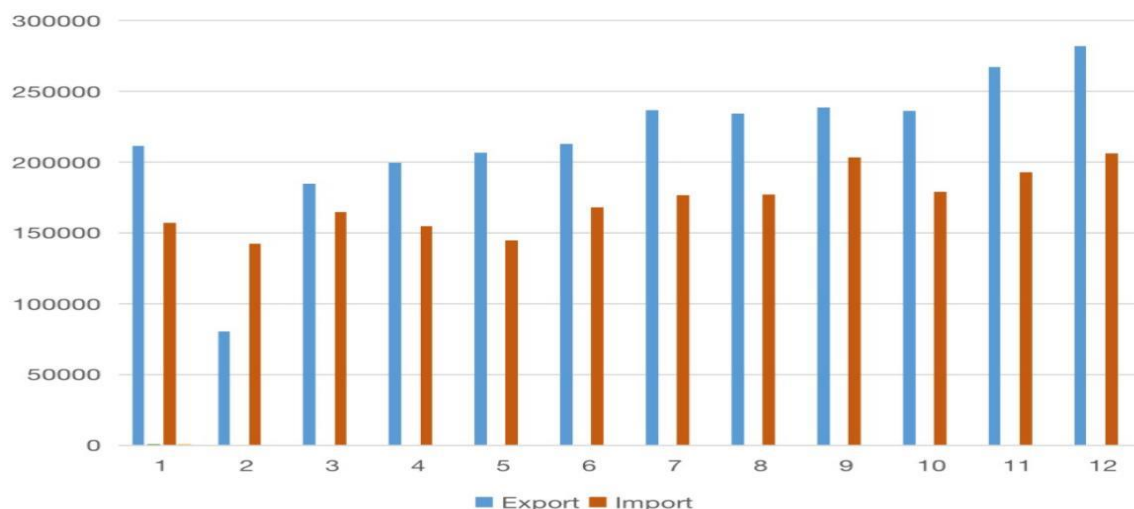
Unit: USD million			
month	Total import and export	Export Value	Import Value
2020.01	368,508	211,588	156,921
2020.02	222,751	80,379	142,372
2020.03	349,175	184,572	164,603
2020.04	354,030	199,483	154,547
2020.05	351,240	206,428	144,811
2020.06	381,014	212,847	168,167
2020.07	413,369	236,839	176,530
2020.08	411,645	234,373	177,272
2020.09	441,882	238,613	203,269
2020.10	415,138	236,230	178,908
2020.11	459,576	266,912	192,663
2020.12	487,586	281,688	205,898

**Fig. 1 Import and Export Commodity Value(2020)**

In the first two months of 2020, the pandemic mainly occurred in China at this stage. In order to prevent the spread of the pandemic, various places took blockade measures. The overall level of Chinese foreign trade declined. In the first two months of 2020, Chinese foreign trade import and export decreased by 9.6% year-on-year. The second stage is after March 2020. With the effective control of the pandemic in China and the progress of domestic resumption of work and



production, the level of imports and exports began to rebound significantly, and foreign trade achieved stable growth the whole year.



**Fig. 2 monthly Import and Export Value(2020)**

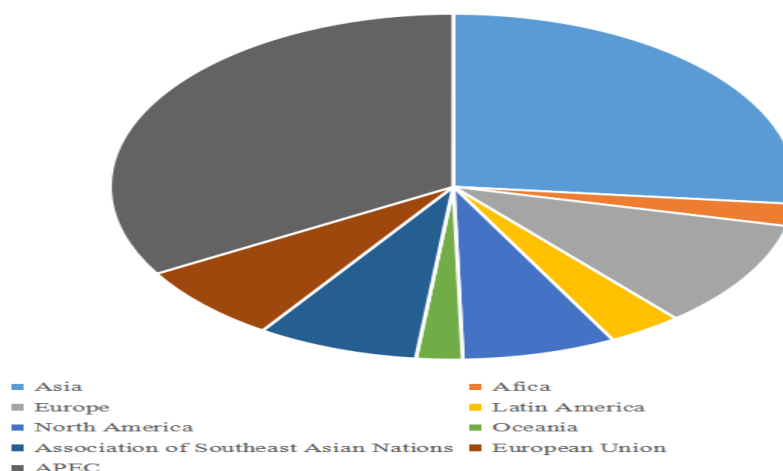
#### Analysis of Major Trading Countries/areas

In 2020, China's imports and exports to its top five trading partners, ASEAN, the European Union, the United States, Japan and South Korea, it accounts for 54.3% of the total import and export volume. Especially ASEAN would be 0.68 trillion US dollars, and EU 0.64 trillion US dollars, resulted that ASEAN has become China's largest trading partner for the first time. Imports and exports to countries along the "Belt and Road" accounting for 29.1% of total imports and exports. Imports and exports to ASEAN, the European Union and the United States increased by 7%, 5.3% and 8.8% respectively, and imports and exports to countries along the "Belt and Road" increased by 1%, of which exports increased by 3.2%.

#### Total value trading countries/areas (2020)

countries (areas)	Unit: USD thousand		
	Export Value	Total import and export	Import Value
Total value	4,646,257,387	2,590,645,558	2,055,611,829
Asia	2,386,567,877	1,231,062,111	1,155,505,766
Africa	186,972,500	114,224,828	72,747,671
Europe	907,557,781	535,900,902	371,656,879
Latin America	316,636,504	150,757,777	165,878,727
North America	651,006,476	493,960,242	157,046,234
Oceania	195,459,015	64,739,647	130,719,369
Association of Southeast Asian Nations	684,598,942	383,723,398	300,875,543
European Union	649,528,762	390,978,055	258,550,707
APEC	2,997,190,308	1,623,613,066	1,373,577,243

**Fig. 3 Total Value Trading Countries/Areas (2020)**



**Fig. 4 Distribution of Trading Countries/Areas (2020)**

### Analysis of Import and export commodity

On the export side, labor-intensive products have been hit harder than capital-intensive products. According to customs data, the export value of labor-intensive products in 2020 was 0.15 trillion US dollars, down 6% from last year. The export value of capital-intensive high-tech products and mechanical and electrical products was 0.83 trillion US dollars and 1.64 trillion US dollars respectively, up 6.5% and 6% year-on-year. At the same time, the pandemic has driven the export of medical equipment and materials in my country. In 2020, China's export of medical equipment and equipment will increase by 41.5% compared with last year, and the export of pharmaceutical products will increase by 4.2%.

In terms of imports, crude oil and other commodity markets have been severely impacted, international oil prices have plummeted, and China's plenty commodity import trade volume has increased significantly. In 2020, China's imports of coal, crude oil, natural gas, iron and other resource-based products will increase by 1.5%, 7.3%, 5.3% and 9.5% respectively. The import volume of agricultural products such as grain, meat and soybeans increased by 28%, 60.4% and 13.3% respectively. The import of consumer goods grew rapidly, among which the import value of cosmetics and pharmaceuticals increased by 29.7% and 4.2% respectively.

### Import and export commodity classification (2020)

classification	Unit: USD thousand	
	export	import
Total Value	2,590,645,558	2,055,611,829
animal products	14,426,970	51,331,400
plant products	27,570,176	71,681,288
Animal and vegetable oils, fats and their decomposition products	1,439,277	11,254,168
food and drink	31,062,895	27,962,097
Minerals	37,161,000	454,458,765
chemical industry	137,476,709	150,523,476
Plastic rubber products	118,950,079	87,172,090
Leather and fur products	26,612,400	8,087,290
wooden product	15,229,263	20,238,303
Pulp and Fiber Products	24,495,046	26,401,380
textile products	280,698,484	29,366,253
Shoes, hats, umbrellas, rods, whips and parts	53,083,915	6,485,889
Stone, gypsum, cement, asbestos, mica products	56,083,220	11,032,066
Pearls, gemstones, precious metal products	18,440,878	31,749,870
Base metals and products	176,289,756	118,062,914
Machines, mechanical appliances, electrical equipment and parts	1,150,375,134	740,707,136
Vehicles, aircraft, ship transport equipment	110,240,286	86,395,852
photographic, film, metrology, inspection, medical or surgical instruments	85,741,311	104,007,932
Weapons, ammunition and parts	184,948	10,555
Miscellaneous Products	199,392,565	7,106,949
Art, Collectibles and Antiquities	694,942	669,399
Special Items and Uncategorized Items	24,996,201	10,906,597

**Fig. 5 Import and Export Commodity Classification (2020)**

### **Semi-structured interviews research method**

Five online semi-structured interviews of managers of Chinese foreign trade enterprise were taken. These enterprises are from different regions of China. They consist of the eastern, western, southern, northern and central parts of China. The main impact and strategies of Chinese foreign trade enterprise under the COVID-19 are summarized.

Interviews questions:

- a) Company Overview
- b) How will the company perform in 2020? Profit or loss?
- c) What difficulties did the company encounter in the course of its operation under the COVID-19 pandemic?

What's the hardest thing about it?

- d) What strategies have been used by company to overcome the difficulties?
- e) What plans and goals does the company have about future?
- f) Something else to say

### **The impact of Corvid-19 on Chinese foreign trade corporate**

#### **Supply chain blocked and trade industry chain under pressure**

As the global pandemic situation remains very serious, it has had a considerable impact on the operation of the global supply chain system, and the foreign trade industry chain is under severe pressure (He, 2020). On the one hand, China's main importing countries have stopped production and production capacity has fallen, seriously disrupting the supply chain for production; on the other hand, many domestic and international exhibitions have been cancelled or postponed, forcing the channels for exhibitions to be interrupted. Chinese foreign trade enterprises were unable to find new partners and customers to purchase raw materials and sell their products, causing considerable pressure on the foreign trade industry chain.

#### **Logistics disruptions and higher transaction costs**

During the serious period of the epidemic, countries around the world have taken closure measures in order to effectively deal with the epidemic, and the overseas logistics of Chinese foreign trade enterprises have been seriously affected. From the departure of the goods from the port to the final delivery, the various transaction costs of the intermediate links have been increasing, bringing more pressure to the foreign trade enterprises which were already at disadvantage under the pandemic (Peng, 2020). On the one hand, the decline in foreign demand has led to a widespread suspension of international container transport markets, longer international cargo transportation cycles and increased vessel rental costs. On the other hand, a large number of cross-border transport logistics stopped, retail terminals were halted, many ports in Europe and the United States were closed, routes were grounded, freight rates rose sharply, and a large number of foreign trade goods could not be transported and could only be backlogged in warehouses, and more warehouse declaration fees had to be paid (Wang & Liu, 2020). This means that for Chinese foreign trade enterprises, they have to pay more operational costs to ensure the smooth handover of goods to buyers.

#### **The number of orders plummeted and operation cash flow tight**

Due to the impact of foreign controls on the epidemic, overseas orders from Chinese foreign trade enterprises have plummeted. At the end of the first quarter of 2020, Chinese maritime ports all experienced varying degrees of decline. In addition, due to the delayed delivery of a large number of overseas orders, foreign trade enterprises were unable to deliver their goods on time and the debt situation of foreign trade enterprises was also very serious (Li & Che, 2020). When the pandemic was under control in China and the production capacity of foreign trade enterprises was restored, foreign trade enterprises were faced with the risk of overseas orders being cancelled or delayed. As a result of the failure to deliver on time, enterprises are not only unable to receive revenue, but also have to pay loans for upstream raw materials, which makes it difficult for foreign trade enterprises to operate.

### **Strategy for Chinese foreign trade corporate in post corvid-19**

#### **Change business path**

In the event of an epidemic, many traditional logistics such as shipping are suspended or significantly reduced, and customs and terminals in some countries stop operating, which causes inconvenience in customs clearance and delays in receiving and shipping goods, which has a particularly serious impact on traditional foreign trade (Xiong, 2020). Enterprises should keep up with the times and adopt new forms of foreign trade, shift more from traditional trade to online, use more B2B platforms to develop customers, and develop online retail in the form of B2C, i.e. more cross-border e-commerce to expand sales, so as to effectively cope with the impact of the epidemic.

#### **Expand the direction of trade**

Chinese foreign trade enterprises in Europe and the United States to stabilize the regional market at the same time, should be as far as possible to expand the new trade direction, like Southeast Asia, the pandemic caused a large demand for materials, you can increase the market development of the region, and can achieve good results. Customs data show

that the import and export to ASEAN to continue the growth trend, ASEAN has become China's largest trading partner. In addition, in response to the national Belt and Road strategy to explore new trade directions, the Belt and Road countries and regions have huge market potential and are new growth points for the future business of foreign trade enterprises (Guo, 2017). Expanding new foreign trade growth areas is a strategy for Chinese foreign trade enterprises to develop in the post-pandemic era.

### Optimize trade products

The products that foreign trade businesses operate with are very important. The pandemic brought a lot of impact to various industries, but it also brought a lot of opportunities (Wang & Zhang, 2020). A lot of companies were able to seize the opportunity to operate products that benefited from the epidemic, such as temperature measuring guns, masks, household or home economy products, and benefited a lot. In the post-pandemic era, foreign trade companies can also produce very competitive products, such as customized products or high-tech products, to help their customers get back to work and production as soon as possible. Foreign trade companies should therefore optimize their product marketing in the face of the epidemic, be flexible and choose to operate products that will benefit from the pandemic to avoid its adverse effects.

### Adopt government support policies

To alleviate the plight brought about by the epidemic, the government attaches importance to the survival and development of foreign trade enterprises and proposes corresponding policies (Qu, et al.2019). Foreign trade enterprises can also use the government's relevant policies to help relieve the situation while doing their own operations. The main policies include increasing enterprise loans, reducing the financial support of enterprise taxation, developing new trade models, improving customs clearance and personnel business levels, etc. Enterprises should make good use of the relevant government policies in conjunction with themselves, while further expanding their foreign trade business to achieve their own development in the post-pandemic era.

### Conclusions

The new pandemic has caused a recession in the global economy, resulting in reduced foreign demand, supply chain and industrial chain crises and operational difficulties for China's foreign trade enterprises (Zhang et al.,2020). Therefore, in the post-pandemic era, Chinese foreign trade enterprises should actively change their thinking, optimize their business methods, use internet platforms to carry out more online trade and cross-border e-commerce, and develop domestic trade at the same time; enterprises should choose the right trade direction, consolidate the traditional international markets in Europe and the United States at the same time, and vigorously develop emerging markets with huge potential such as ASEAN, the Middle East and the Belt and Road; at the same time, actively use the specific policies of various government departments to stabilize foreign trade and foreign investment Support. In the post-pandemic era, let enterprises develop better.

### References

1. Guo, X. (2017). Analysis of the current situation of my country's foreign trade and some thoughts on the future development model of foreign trade. *Journal of Hulun Buir University*,28(4):76- 78
2. He, J.(2020). From Efficiency to Safety: Global Supply Chain Adjustment and Response under the Shock of the pandemic. *Learning and Exploration*, (5):79-89
3. Huang, Y.P (2020). The economic impact and policy response of the Corvid-19. *Enterprise Observer*, (01): 76-77.
4. Li, Y. and Che, L.B(2020). Changes in economic globalization and China's response in the post-pandemic period. *Inner Mongolia Social Sciences*, 41(05): 113- 120.
5. Liu, X.Y. (2020). Analysis of the current situation and countermeasures of Chinese enterprises' foreign industrial supply chain under the global pandemic. *International Engineering and Labor Service*,(8):37-39.
6. Ma, L.J. (2020). High-quality development of foreign trade: connotation, path and countermeasures. *Discussion on Modern Economy*, (07):84- 91
7. Ministry of Commerce of The People's Republic of China. <http://www.mofcom.gov.cn/>
8. Peng, B. (2020). The impact of the Corvid-19 on China's import and export and its response. *International Business Accounting*, (02):3-6
9. Qu, W.X, et al.(2019). Evaluation and Countermeasures of High-quality Development of my country's Foreign Trade. *International Trade*(12): 4- 11
10. The General Administration of Customs of the People's Republic of China. <http://www.customs.gov.cn/>
11. Wang, H.J and Liu, C.(2020). The impact of the Corvid-19 on my country's foreign trade and the impact of bailouts Policy. *Economic Research Reference*, (13):44- 52+71.
12. Wang,T.S and Zhang, Q.(2020). The impact of Corvid-19 on my country's foreign trade enterprises and countermeasures. *Economics*, (03):23-29
13. Xiong, X (2020). Analysis on the development status and countermeasures of small and medium-sized foreign trade enterprises in my country under the background of the pandemic. *China Business Review*,(23): 27- 29.
14. Zhang X, et al.(2020). The impact of the pandemic on the world economy and China's international trade Influence. *China Business Theory*,(23):23- 26.

## **PASAULINĖS PANDEMIJOS POVEIKIS EKONOMIKAI – KINIJOS UŽSIENIO PREKYBA**

COVID-19 protrūkis visame pasaulyje smarkiai paveikė pasaulio ekonomiką, taip pat padarė didelį poveikį Kinijos užsienio prekybai. Šiame straipsnyje daugiausia dėmesio skiriama Kinijos užsienio prekybos situacijai COVID-19 metu analizuoti trimis aspektais: 2020 m. mėnesio užsienio prekybos importo ir eksporto prekybos apimtis, metinė importo ir eksporto prekyba šalimis (regionais) ir metinė importo ir eksporto prekybos prekių struktūra. Be to, apklausus užsienio prekybos įmonių vadovus, bus apibendrintas COVID-19 poveikis Kinijos užsienio prekybos įmonėms, siekiant pateikti Kinijos užsienio prekybos įmonių plėtros strategijas po COVID-19

Reikšminiai žodžiai: COVID-19; užsienio prekyba; pasaulinė ekonomika; plėtros strategija

*Teisės mokslo krypties straipsniai***ŽMOGAUS TEISĖ Į GYVYBĘ***Birutė Marcinkevičiūtė (stud.), vadovė Vita Butkuvienė**Kauno kolegija***Anotacija**

Aukščiausią teisinę galią turinčiame įstatyme – Lietuvos Respublikos Konstitucijos 19 str. įtvirtinta asmens prigimtinė teisė – teisė į gyvybę. Teisė į gyvybę yra ne tik prigimtinė, bet ir fundamentaliausia žmogaus teisė, ji yra absoliuti ir nedaloma. Žmogaus teisė į gyvybę saugo įstatymas, taigi žmogaus teisė į gyvybę turi užtikrinti įvairialypę teisinių priemonių sistema. Žmogaus teisės į gyvybę klausimas yra interpretuojamas ne tik Europos žmogaus teisių konvencijoje (toliau – EŽTK), konstitucinėje teisėje, bet ir civilinės, baudžiamosios, sveikatos teisės ir kitose srityse.

Raktiniai žodžiai: prigimtinė, gyvybė, laisvės,

**Įvadas**

EŽTK 2 straipsnis reglamentuoja teisę į gyvybę. Šio straipsnio 1 punkte numatyta, kad „Kiekvieno asmens teisė į gyvybę saugo įstatymas“. Negalima tyčia atimti niekieno gyvybės, nebent yra vykdomas teismo nuosprendis dėl nusikaltimo, už kurį tokia bausmę nustato įstatymas. EŽTK 2 straipsnis yra laikomas vienas iš pagrindinių ir fundamentaliausių visoje EŽTK. Žmogaus teisė į gyvybę turi būti saugoma įstatymo nuo pat vaisiaus užuomazgos momento. Savavališkai niekam neturi būti atimta gyvybė, vienintelė teisė į gyvybę išimtis yra reglamentuota kituose 4 straipsniuose, t. y. mirties bausmė, o kitoks savanoriškas gyvybės atėmimas yra uždraustas. Taip pat asmens prigimtinė teisė į gyvybę yra įtvirtinta LR Konstitucijoje ir kituose įstatymuose.

**Straipsnio aktualumas** – ši tema yra aktuali tuo, kad žmogaus teisės – tai universalios prigimtinės žmonijos vertybės, kurios yra visuotinai pripažįstamos ir saugomos teisės normomis. Viena iš svarbiausių prigimtinių teisių – žmogaus teisė į gyvybę, visų žmogaus teisių pagrindas, todėl neturi egzistuoti jokia teisės norma, galinti riboti šią prigimtinių žmogaus teisę. Konstitucinio teismo formuojamoje oficialioje konstitucinėje doktrinoje, aiškinama, jog Valstybės pareiga užtikrinti žmogaus teisių ir laisvių gynimą (Konstitucijos 18 straipsnis), Konstitucinio Teismo 2000 m. birželio 30 d. nutarime pažymima: „Konstitucijoje valstybė įpareigojama gerbti žmogaus teises ir laisves, teisinėmis, materialinėmis, organizacinėmis priemonėmis užtikrinti jų gynimą nuo neteisėto kėsینimosi ar ribojimo. Valstybės institucijos, pareigūnai turi saugoti, ginti žmogaus teises ir laisves, o ypač svarbu, kad, vykdydami jiems patikėtas funkcijas, jie patys nepažeistų žmogaus teisių ir laisvių. Vienas iš pagrindinių pažeistų teisių ir laisvių gynimo būdų – neteisėtais veiksmais padarytos žalos atlyginimas“.<sup>2</sup>

Straipsnio **problema** – prigimtinės teisės į gyvybę apsaugos problema išryškėja tuomet, kai valstybė tam tikrais atvejais nesukuria sąlygų ir garantijų šiai teisei įgyvendinti ir užtikrinti.

Straipsnio **tikslas** – atskleisti teorinius ir praktinius asmens prigimtinės teisės į gyvybę aspektus.

Tikslui pasiekti iškeliama **uždaviniai**:

1. Atskleisti žmogaus prigimtinės teisės į gyvybę sampratą.
2. Apžvelgti žmogaus teisę į gyvybę saugančius teisės aktus.
3. Išanalizuoti Europos Žmogaus Teisių Teismo sprendimą byloje Česnuliavičius prieš Lietuvą, kurioje buvo pažeista asmens teisė į gyvybę.

Straipsnio **objektas** – prigimtinė žmogaus teisė į gyvybę.

Straipsnyje naudojami **metodai**: atlikta literatūrinių ir internetinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė. Panaudoti aprašomasis ir analitinis metodai.

**Žmogaus teisės į gyvybę samprata**

Žmogaus teisė į gyvybę yra prigimtinė ir pilietinė kiekvienos žmogiškos būtybės teisė, kuri yra visų teisių pagrindas.

Pagal A. Vaišvilą prigimtinių teisių „valstybė asmeniui nesuteikia, o tik įpareigoja jas saugoti ir garantuoti. Jas turi visi žmonės, neatsižvelgiant į tai, kokioje šalyje jie gyventų, kokią pilietybę beturėtų ar išvis jos neturėtų“.<sup>3</sup> Žmogaus teisė į gyvybę yra prigimtinė, kuri priklauso kiekvienam žmogui nuo gimimo ir nepriklauso nuo jo rasės, individualių savybių ar skirtumų ir kuri yra saugoma ir garantuojama valstybės.

Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismo formuojamoje oficialioje konstitucinėje doktrinoje Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas 1998 m. gruodžio 9 d. nutarime, nagrinėdamas pagrindinių žmogaus teisių sąvoką, akcentuoja, kad „Prigimtinis žmogaus teisių pobūdis reiškia, kad jos yra neatskiriamos nuo individo, nesusietos nei su teritorija, nei su tauta. Prigimtines teises žmogus turi nepriklausomai nuo to, ar jos yra įtvirtintos valstybės teisės aktuose,

<sup>2</sup> Oficialioji konstitucinė doktrina: svarbiausios nuostatos (1993–2020), (2020). Vilnius: Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, p. 119.

<sup>3</sup> Pumputis, A., Paksas, A., Vaišvila, A., Mesonis, G., Jarašiūnas, E., Juozas Žilys, J., Sinkevičius, V., Meškauskaitė, L., Birmontienė, T., Baltutytė, E., Vidrinskaitė, S., & Katuoka, S. (2003). *Konstitucingumas ir pilietinė visuomenė: monografija*. Lietuvos teisės universitetas, p. 103. [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15421/Konstitucingumas\\_ir\\_pilietine\\_visuomene.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15421/Konstitucingumas_ir_pilietine_visuomene.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ar ne. Šias teises turi kiekvienas žmogus, tai reiškia, kad jas turi ir geriausiai, ir blogiausiai žmonės. <...> Prigimtinės žmogaus teisės – tai individo prigimtinės galimybės, kurios užtikrina jo žmogiškąjį orumą socialinio gyvenimo srityse“.<sup>4</sup>

Taip pat Konstitucinio teismo formuojamoje oficialioje konstitucinėje doktrinoje pažymima, kad žmogaus gyvybė ir orumas – ypatingos vertybės, bei Konstitucinio Teismo 1998 m. gruodžio 9 d. nutarime išaiškinta, kad „Žmogaus gyvybė ir jo orumas sudaro asmenybės vientisumą, reiškia žmogaus esmę. Gyvybė ir orumas yra neatimamos žmogaus savybės, todėl negali būti traktuojamos atskirai. Prigimtinės žmogaus teisės – tai individo prigimtinės galimybės, kurios užtikrina jo žmogiškąjį orumą socialinio gyvenimo srityse. Taigi žmogaus gyvybė ir orumas, kaip išreiškiantys žmogaus vientisumą ir jo nepaprastą esmę, yra aukščiau įstatymo. Atsižvelgiant į tai, žmogaus gyvybė ir orumas vertintini kaip ypatingos vertybės. Konstitucijos paskirtis tokiu atveju yra užtikrinti šių vertybių gynimą ir gerbimą. Šie reikalavimai keliami visų pirma pačiai valstybei“.<sup>5</sup>

Taigi teisė į gyvybę yra ne tik prigimtine, bet ir fundamentaliausia žmogaus teisė, ji yra absoliuti ir nedaloma.

### Žmogaus teisės į gyvybę apsauga

Žmogaus teisę į gyvybę saugo įstatymas, taigi žmogaus teisę į gyvybę turi užtikrinti įvairialypė teisinių priemonių sistema. Gyvybės klausimas yra interpretuojamas Europos žmogaus teisių konvencijoje (toliau - EŽTK), konstitucinėje teisėje, baudžiamosios, sveikatos teisės ir kitose srityse.

Aukščiausią teisinę galią turinčiame įstatyme - Lietuvos Respublikos Konstitucijos 19 straipsnyje įtvirtinta viena svarbiausių asmens prigimtinių teisių – teisė į gyvybę. Taip pat Konstitucinio teismo formuojamoje oficialioje konstitucinėje doktrinoje, analizuojant teisės į gyvybę apsaugą Konstitucinio Teismo 1998 m. gruodžio 9 d. nutarime pateikiama, „Konstitucijos 19 straipsnyje nustatyta: „Žmogaus teisę į gyvybę saugo įstatymas.“<...> demokratinių šalių teisėje žmogaus gyvybė pripažįstama aukščiausia vertybe. <...> Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad Konstitucija reikalauja įstatymais užtikrinti teisę į gyvybę, o ne pačią gyvybę. Žmogaus teisę į gyvybę užtikrina gana plati teisinių priemonių sistema, įtvirtinta ir pačioje Konstitucijoje, ir daugelyje kitų įstatymų. Teisinis reguliavimas kartu su moralės, religijų ir kitomis socialinėmis normomis pirmiausia skirtas saugoti žmogaus teisei į gyvybę. Atskirą grupę sudaro baudžiamojo įstatymo normos, nustatančios atsakomybę už neteisėtų veiksmų padarymą, kuriais kėsinama į žmogaus gyvybę“.<sup>6</sup>

Lietuvai prisiėmus tarptautinius įsipareigojimus privaloma atsižvelgti ir į 1950 m. EŽTK ir jos papildomų protokolų nuostatas. EŽTK 2 straipsnis reglamentuoja teisę į gyvybę. Šio straipsnio 1 punkte numatyta, kad „Kiekvieno asmens teisę į gyvybę saugo įstatymas“. Negalima tyčia atimti niekieno gyvybės, nebent yra vykdomas teismo nuosprendis dėl nusikaltimo, už kurį tokią bausmę nustato įstatymas. EŽTK 2 straipsnis yra laikomas vienas iš pagrindinių ir fundamentaliausių visoje EŽTK. Deja, teisė nesaugo taip pat negimusios gyvybės, kaip gimusios. Savavališkai niekam neturi būti atimta gyvybė, vienintelė teisė į gyvybę išimtis yra reglamentuota kituose 4 straipsniuose, t. y. mirties bausmė, o kitoks savanoriškas gyvybės atėmimas yra uždraustas. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo formuojamoje oficialioje konstitucinėje doktrinoje pažymima valstybės pareiga užtikrinti žmogaus teisių ir laisvių gynimą, bei Konstitucinio Teismo 2000 m. birželio 30 d. nutarime išaiškinta, kad „Konstitucijoje valstybė įpareigojama gerbti žmogaus teises ir laisves, teisinėmis, materialinėmis, organizacinėmis priemonėmis užtikrinti jų gynimą nuo neteisėto kėsinosi ar ribojimo. Valstybės institucijos, pareigūnai turi saugoti, ginti žmogaus teises ir laisves, o ypač svarbu, kad, vykdydami jiems patikėtas funkcijas, jie patys nepažeistų žmogaus teisių ir laisvių. Vienas iš pagrindinių pažeistų teisių ir laisvių gynimo būdų – neteisėtais veiksmais padarytos žalos atlyginimas“.<sup>7</sup> Taigi nors valstybė ir turi pareigą užtikrinti, kad būtų apsaugota žmogaus teisė į gyvybę, tačiau valstybė ne visada įvykdo šią savo pareigą. Dėl šių priežasčių pareiškėjai ėmė kelti fundamentalių, konvencijoje garantuojamų teisių, ypač EŽTK 2 straipsnyje garantuojamos teisės į gyvybę pažeidimų klausimus.

Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 1 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta, kad „Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas yra vientisas baudžiamasis įstatymas, kurio paskirtis – baudžiamosios teisės priemonėmis ginti žmogaus ir piliečio teises bei laisves, visuomenės ir valstybės interesus nuo nusikalstamų veikų“<sup>8</sup> Kaip jau minėta, žmogaus gyvybė yra pati didžiausia ir saugoma kaip absoliuti vertybė į kurią niekas neturi teisės kėsintis. Taigi vienas iš baudžiamojo įstatymo pagrindinių tikslų yra apsaugoti žmogaus teisę gyvybę, kadangi valstybės pats svarbiausias tikslas yra apginti šią prigimtine žmogaus teisę. Baudžiamoji atsakomybė yra pati griežčiausia teisinės atsakomybės rūšis, taikoma kaip *ultima ratio* (kraštutinė priemonė) priemonė tik išimtinai atvejais, todėl valstybė privalo rodyti išskirtinį dėmesį nuolatos kovodama su nusikalstamumu.

### Bylos analizė teisės į gyvybę kontekste

Šiame straipsnyje analizuosime Sprendimą byloje Česnulevičius prieš Lietuvą (peticijos Nr. 13462/06), kuriame Europos Žmogaus Teisių Teismas konstatavo konvencijos 2 straipsnyje garantuojamos teisės į gyvybę pažeidimą.

<sup>4</sup> Oficialioji konstitucinė doktrina. *Supra note 2*, p. 119.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 163.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 164.

<sup>7</sup> Oficialioji konstitucinė doktrina. *Supra note 2*, p. 119.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas: 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. (2022). Suvestinė redakcija nuo 2022-02-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

Šioje byloje, Strasbūre, Europos žmogaus Teisių Teismas (antrasis skyrius), posėdžiaujant kolegijai, priėmė sprendimą. Bylą prieš Lietuvos Respubliką pradėjo Lietuvos Respublikos pilietis Petras Česnulevičius (pareiškėjas), kuris 2006 m. balandžio 3 d. Europos žmogaus Teisių Teismui (Teismas) pateikė peticiją dėl 2 straipsnio pažeidimo. Jis teigė, kad Lietuvos institucijos neapsaugojo jo sūnaus gyvybės įkalinimo metu. Jis taip pat tvirtino, kad jo sūnaus mirties aplinkybių tyrimas buvo neveiksmingas. **Šios bylos faktinės aplinkybės:** pareiškėjo sūnus A. Česnulevičius, 2000 m. kalintas Pravieniškių 1-uosiuose pataisos namuose, tų metų rugpjūčio 4-6 dienomis buvo keliskart sumuštas nenustatytų asmenų ir mirė nuo sužeidimų. Pirmą kartą pataisos namų prižiūrėtojai, aptikę A. Česnulevičių su sumušimo žymėmis, saugumo tikslais uždarė jį baudos izoliatoriuje iki ryto. Tačiau jis atsisakė būti apžiūrėtas gydytojo, rašyti paaiškinimą dėl įvykio aplinkybių bei likti baudos izoliatoriuje arba sveikatos priežiūros patalpose. Vėliau A. Česnulevičius buvo dar porą kartų užpultas ir sumuštas. Po trečio sumušimo, suteikus medicinos pagalbą ir vėliau nugabenus į ligoninę, A. Česnulevičius kitą dieną mirė nuo patirtų sužalojimų. Šio nuteistojo tėvas kreipėsi į Teismą su skundu, kad įkalinimo įstaiga neužtikrino jo sūnaus saugumo kalinimo metu, o taip pat, kad valstybės institucijos neatliko veiksmingo jo sūnaus nužudymo aplinkybių tyrimo bei nenustatė kaltų asmenų.

Bylą išnagrinėję Lietuvos teismai nenustatė tarp pataisos namų pareigūnų veiksmų (neveikimo) ir pareiškėjo sūnaus mirties priežastinio ryšio. Pareiškėjas pateikė dvejopą skundą pagal Konvencijos 2 straipsnį. Visų pirma jis tvirtino, kad valstybė neįvykdė savo pozityviosios pareigos apsaugoti jo sūnų nuo mirties įkalinimo metu. Antra, jis įrodinėjo, kad valstybė neatliko išsamaus jo sūnaus mirties aplinkybių tyrimo ir kad kalti asmenys liko nubausti. Konvencijos 2 straipsnyje numatyta: „1. Kiekvieno asmens teisė į gyvybę saugoma įstatymu. Negalima tyčia atimti niekieno gyvybės, nebent yra vykdomas teismo nuosprendis dėl nusikaltimo, už kurį tokią bausmę nustato įstatymas. <...>“. Teismas šioje byloje pateikė vertinimą dėl konvencijos 2 straipsnio materialiojo ir procesinio aspektų. Analizuodamas bylos situaciją 2 str. Materialaus pažeidimo aspektu, teismas teigė, jog bendrieji principai įtvirtina: „pagal 2 straipsnį iš valstybės reikalaujama imtis tinkamų veiksmų jos jurisdikcijoje esančių asmenų gyvybei apsaugoti <...>. Tai reiškia, kad valstybės pagrindinė pareiga yra apsaugoti teisę į gyvybę įtvirtinant veiksmingas baudžiamosios teisės nuostatas, atgrasančias nuo nusikaltimų asmeniui, kartu sukuriant teisės saugos institucijų mechanizmą, skirtą tokių nuostatų pažeidimų prevencijai, už karydymui ir nubaudimui už juos <...>. Tam tikromis aplinkybėmis tai taip pat apima valstybės institucijų pozityviąją pareigą imtis prevencinių priemonių, kad būtų apsaugoti asmenys, kurių gyvybei gresia pavojus dėl kitų asmenų nusikalstamų veikų. Pozityvioji pareiga kyla, kai nustatoma, kad valstybės institucijos žinojo arba turėjo žinoti apie tuo metu egzistavusią realią ir tiesioginę grėsmę nustatyto asmens gyvybei dėl trečiojo asmens nusikalstamų veikų, ir nesiėmė savo kompetencijai priklausančių veiksmų, kuriais tokios grėsmės pagrįstai būtų buvę galima išvengti <...>. Sprendime Teismas stengėsi paaiškinti 2 str. taip, kad valdžios institucijoms nebūtų paskirta neproporcingai neįmanoma našta (t. y. įkalinimo asmenys yra pažeidžiamoje padėtyje ir valstybės institucijos privalo juos apsaugoti).

„Teismas primena, kad atsakydami į smurtą įkalinimo įstaigose, jų darbuotojai privalo imtis skubių veiksmų, tarp jų – užtikrinti, kad bet kuri auka bus apsaugota nuo tolesnės prievartos ir galės pasinaudoti būtinomis medicininėmis ir psichologinėmis paslaugomis. Toks atsakas turėtų apimti apsaugos personalo, medikų ir įstaigos administracijos veiksmų koordinavimą. Tačiau šioje byloje, nepaisant A. Č. gerovei grėsusio rimto pavojaus, Pravieniškių pataisos namų administracija neužtikrino jam saugios aplinkos, kadangi nesugebėjo nustatyti, užkirsti kelią ar kontroliuoti jo patirtą kitų nuteistųjų smurtą ir skubiai, atidžiai bei veiksmingai į jį reaguoti. Taigi Teismas daro išvadą, kad valstybės institucijos netinkamai reagavo į A. Č. grėsusį pavojų, todėl neįvykdė savo pozityviosios pareigos užtikrinti, kad būtų apsaugota jo teisė į gyvybę. Todėl šiuo aspektu buvo pažeista Konvencijos 2 straipsnio 1 dalis.

Teismas pasisakydamas dėl konvencijos 2 str. pažeidimo procesiniu aspektu, priminė, jog dėl taikytinų principų „Teismas primena, kad, atsižvelgiant į pareigą apsaugoti teisę į gyvybę pagal Konvencijos 2 straipsnį kartu su Konvencijos 1 straipsnyje numatyta bendrąja valstybės pareiga „kiekvienam [jos] jurisdikcijai priklausančiam asmeniui garantuoti Konvencijoje apibrėžtas teises bei laisves“, netiesiogiai reikalaujama atlikti tam tikrą veiksmingą oficialų tyrimą tais atvejais, kai asmenys nužudomi panaudojant jėgą <...>. Vis dėlto šiuo atžvilgiu Teismas taip pat primena, kad valstybės institucijos privalo imtis pagrįstų galimų veiksmų siekdamas surinkti įrodymus apie incidentą. Bet kokie tyrimo trūkumai, dėl kurių mažėja galimybė nustatyti mirties priežastį ar identifikuoti atsakingą asmenį (asmenis), gali neatitikti šio standarto. Nepaisant to, koks metodas taikomas, valstybės institucijos privalo veikti savo iniciatyva, kai tik joms tampa žinoma apie mirtį <...>.“

Vertindamas šios bylos aplinkybes Teismas mano, kad itin svarbu tai, kad, kaip pareiškėjas yra teisingai apibūdinęs savo skunde vienam iš prokurorų, A. Č. buvo „[sumuštas] ne kur nors naktį miške, gatvėje, bet valstybinėje įstaigoje“, taigi būdamas akivaizdžiai kontroliuojamoje aplinkoje, iš kurios, be kita ko, jis negalėjo pats pasišalinti. Teismo manymu, tokiomis aplinkybėmis valstybė turėjo geresnes galimybes atlikti mirties tyrimą.

Kad ir kaip bebūtų, Teismas vis dėlto mano, kad dėl pakankamai rimtų trūkumų tyrimas neatitiko 2 straipsnio standartų. <...> Teismas primena savo daugelį kartų padarytą išvadą, kad tyrimą turi atlikti kompetentingi, kvalifikuoti ir nešališki ekspertai <...>.

Teismas primena, kad pagal Konvencijos 6 straipsnį tiesiogiai nereikalaujama atsižvelgti į liudytojų interesus. Kita vertus, gali kilti pavojus jų gyvybei, laisvei ar saugumui. Tokie liudytojų interesai iš esmės saugomi kitomis materialiosiomis Konvencijos nuostatomis, pagal kurias iš susitariančiųjų šalių reikalaujama organizuoti baudžiamąjį procesą taip, kad šiems interesams nepagrįstai nekiltų pavojus <...>.

Teismas pažymi, kad jam nebuvo pateikta informacija apie pataisos namų prižiūrėtojams ar pareigūnams iškelta kokią nors baudžiamąją, administracinę ar drausmės bylą.



Todėl buvo pažeistas Konvencijos 2 straipsnio 1 dalies procesinis aspektas, nes pareiškėjo sūnaus mirties aplinkybių tyrimas nebuvo veiksmingas.

Konvencijos 41 straipsnyje numatyta: „Jei Teismas nustato Konvencijos ar jos protokolų pažeidimą ir jeigu Aukštosios Susitariančiosios šalies įstatymai leidžia tik iš dalies atlyginti pažeidimu padarytą žalą, tai prireikus Teismas gali priteisti nukentėjusiajai šaliai teisingą atlyginimą.“

Teismas šioje byloje, kalbėdamas apie žalos atlyginimą, pabrėžė, jog vien tik pažeidimo nustatymu negali būti atlygintos pareiškėjo patirtos kančios ir nusivylimas, tačiau reikalaujama suma atrodo per didelė. Vadovaudamasis teisingumo pagrindais Teismas priteisė pareiškėjui 30 000 Eur.

Europos žmogaus Teisių Teismas byloje Česnulevičius prieš Lietuvą (peticijos Nr. 13462/06), 2012-01-10 priminė, kad valstybė tam tikrais atvejais turi pozityvią pareigą imtis prevencinių priemonių apsaugoti asmenis, kad prieš juos nebūtų padaryta nusikalstama veika. Šiuo atveju Teismas nusprendė, kad A. Česnulevičiui nebuvo užtikrinta saugi aplinka, nes pareigūnai nesugebėjo nustatyti, užkirsti kelio ir kontroliuoti smurto tarp nuteistųjų bei skubiai ir veiksmingai į jį reaguoti.

Teismas taip pat nustatė Konvencijos 2 straipsnio 1 dalies pažeidimą dėl neužtikrintos teisės į veiksmingą pareiškėjo sūnaus mirties aplinkybių tyrimą. Teismas pastebėjo, kad nors tyrimas įkalinimo įstaigoje buvo pradėtas skubiai, tačiau buvo netinkamai atliekamas, be to, nebuvo nustatyti kalti asmenys.

### Išvados

1. Teisė į gyvybę – yra prigimtine, fundamentaliausia žmogaus teisė, ji yra absoliuti ir nedaloma. Prigimtinis žmogaus teisių pobūdis reiškia, kad jos yra neatskiriamos nuo individo, nesusietos nei su teritorija, nei su tauta. Prigimtines teises žmogus turi nepriklausomai nuo to, ar jos yra įtvirtintos valstybės teisės aktuose, ar ne.

2. Žmogaus teisės į gyvybę klausimas yra interpretuojamas ne tik konstitucinėje, baudžiamojoje, civilinėje, sveikatos teisėje, bet Lietuvai prisiėmus tarptautinius įsipareigojimus privalomai vykdomas vadovaujantis 1950 m. EŽTK ir jos papildomų protokolų nuostatomis.

3. Europos Žmogaus Teisių Teismas paskelbtame sprendime konstatavo, kad byloje Česnulevičius prieš Lietuvą mūsų šalis pažeidė Europos žmogaus teisių konvencijos 2 straipsnį (pažeistas konvencijos 2 straipsnio materialūs ir procesiniai aspektai), garantuojanti teisę į gyvybę. Bylą išnagrinėję Lietuvos teismai nenustatė tarp pataisos namų pareigūnų veiksmų (neveikimo) ir pareiškėjo sūnaus mirties priežastinio ryšio. Tačiau bylą nagrinėjęs Europos Žmogaus Teisių Teismas priminė, kad valstybė tam tikrais atvejais turi pozityvią pareigą imtis prevencinių priemonių apsaugoti asmenis, kad prieš juos nebūtų padaryta nusikalstama veika.

### Literatūra

1. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija, 1950-05-16, Nr. 40-987. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19841?jfwid=-ucusi46i7>
2. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 89-2741. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>.
3. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 33-1014.
4. Oficialioji konstitucinė doktrina: svarbiausios nuostatos (1993–2020), (2020). Vilnius: Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas. <https://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/oficialioji-konstitucine-doktrina/704>.
5. Pumputis, A., Paksas, A., Vaišvila, A., Mesonis, G., Jarašiūnas, E., Juozas Žilys, J., Sinkevičius, V., Meškauskaitė, L., Birmontienė, T., Baltutytė, E., Vidrinskaitė, S., & Katuoka, S. (2003). *Konstitucingumas ir pilietinė visuomenė: monografija*. Lietuvos teisės universitetas. [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15421/Konstitucingumas\\_ir\\_pilietine\\_visuomene.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15421/Konstitucingumas_ir_pilietine_visuomene.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Sprendimas byloje Česnulevičius prieš Lietuvą (peticijos Nr. 13462/06), 2012 01 10; <http://lrv-atstovas-eztt.lt/page/eztt-nutarimai-ir-sprendimai-pagal-metus>
7. Vyriausybės atstovas Europos žmogaus Teisių Teisme. (2012). *Straipsnis: Teismas pripažino teisės į gyvybę pažeidimą*. <http://lrv-atstovas-eztt.lt/naujienos/teismas-pripazino-teises-i-gyvybe-pazeidima>

### THE HUMAN RIGHT TO LIFE

Human rights are universal natural values of humanity that are universally recognized and protected by law. The law with the highest legal force – Article 19 of the Constitution of the Republic of Lithuania - enshrines one of the most important natural rights of a person - the right to life. The right to life is not only a natural but also a fundamental human right, it is absolute and indivisible. One of the most important natural rights is the human right to life, the basis of all human rights, so there must be no rule of law that can restrict this natural human right. The human right to life must be guaranteed by a diverse system of legal instruments. The issue of the human right to life is interpreted not only in the European Convention on Human Rights, constitutional law, but also in civil, criminal, health law and other areas.

# NUOMOS SUTARČIŲ TEISINIO REGULIAVIMO ESMINIAI ASPEKTAI

*Korina Gorkina (stud.), Rugilė Tarvydytė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Nuomos sutartys yra vienos dažniausiai sudaromų sutarčių. Pagal nuomos sutartį viena šalis (nuomotojas) įsipareigoja duoti nuomininkui daiktą laikinai valdyti ir naudotis juo už užmokestį, o kita šalis (nuomininkas) įsipareigoja mokėti nuomos mokesť. Nuomos teisiniai santykiai susiklosto tiek tarp fizinių asmenų, tiek tarp fizinių ir juridinių asmenų, tiek tik tarp juridinių asmenų. Priklausomai nuo nuomos sutarties dalyko, nuomos sutartys yra klasifikuojamos į tam tikras rūšis. Bendrus visoms nuomos sutartims bei atskiroms jų rūšims keliamus reikalavimus dėl jų formos, turinio ir kitų sąlygų, reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas.

Reikšminiai žodžiai: nuomos sutartis, nuomotojas, nuomininkas.

## Įvadas

Nuomos teisiniai santykiai iš esmės atsiranda tuomet, kai asmeniui reikalingas tam tikras daiktas, tačiau jis nenori ar neturi finansinių išteklių tą daiktą įgyti nuosavybės teise. Kalbant apie aplinką, kurioje atsiranda nuomos teisiniai santykiai, galima sakyti, jog nuomos sutartys sudaromos tiek verslo, tiek viešajame sektoriuose, tiek asmeninio pobūdžio tikslams įgyvendinti. Priklausomai nuo subjektų, kurie sudaro nuomos sutartis, taip pat nuo nuomos sutarties dalyko, nuomos sutartys yra skirstomos į tam tikras rūšis, t. y. gyvenamųjų ar negyvenamųjų patalpų nuomos sutartys, žemės nuoma, įmonės nuoma, įrenginių nuoma, transporto priemonės nuoma ir kitos.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti nuomos sutarčių teisinio reguliavimo esminius aspektus.

**Tyrimo objektas** – nuomos sutarčių teisinis reguliavimas.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Aptarti nuomos sutarties sampratą.
2. Išanalizuoti bendruosius nuomos sutartims keliamus reikalavimus.
3. Aptarti nuomos sutarčių rūšis ir esminius jų teisinio reguliavimo aspektus.

**Straipsnyje naudojami metodai**: atlikta teisės aktų, teismų praktikos analizė; panaudoti aprašomasis, loginis-analitinis, lyginamasis metodai.

## Nuomos sutarties samprata

Nuomos sutarčių teisinis reguliavimas įtvirtintas Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse. Visoms nuomos sutartims, nepriklausomai nuo nuomos sutarties rūšies, taikomos Lietuvos Respublikos civilinio kodekso bendrosios nuomos sutarčių nuostatos, įtvirtintos kodekso šeštoje knygoje, taip pat ir nuostatos, taikytinos sandoriams, kurios įtvirtintos kodekso pirmoje knygoje. Atskiroms sutarčių rūšims skirti savarankiški Lietuvos Respublikos civilinio kodekso šeštosios knygos skirsniai.

Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.477 straipsnyje įtvirtinta nuomos sutarties samprata. Minėto straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog „pagal nuomos sutartį viena šalis (nuomotojas) įsipareigoja duoti nuomininkui daiktą laikinai valdyti ir naudotis juo už užmokestį, o kita šalis (nuomininkas) įsipareigoja mokėti nuomos mokesť.“<sup>9</sup> Įstatymo leidėjo pateikta nuomos sutarties sąvoka nurodo nuomos sutarties šalis, kuriomis yra nuomotojas ir nuomininkas.

Susitarti dėl nuomos galima tik tuo atveju, jei nuomojamas bet koks nesunaudojamas daiktas. Toks reikalavimas įtvirtintas Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.477 straipsnio 2 d., kurioje nustatyta, kad „nuomos sutarties dalykas gali būti bet kokie nesunaudojamieji daiktai. Įstatymai gali nustatyti daiktų, kurių nuoma draudžiama arba ribojama, rūšis.“<sup>10</sup> Sudarant nuomos sutartį, itin svarbu aiškiai apibrėžti, koks daiktas perduodamas kitam asmeniui valdyti ir naudoti. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nustatyta, kad „nuomos sutartyje turi būti nurodytas daiktas ar jo požymiai, leidžiantys nustatyti daiktą, kurį nuomotojas privalo perduoti nuomininkui. Jeigu tokie požymiai sutartyje nenurodyti ir nuomos sutarties dalyko negalima nustatyti remiantis kitais požymiais, tai nuomos sutartis laikoma nesudaryta.“<sup>11</sup>

Paprastai, nuomos sutartį gali sudaryti daikto, kuris perduodamas nuomai, savininkas, t. y. asmuo, turintis nuosavybės teisę į tą daiktą. Tačiau galimi atvejai, kuomet nuomos sutartį gali sudaryti ir asmuo, nesantis daikto savininku, tačiau turintis tokią teisę. Ši teisė gali būti įtvirtinta įstatymu. Pavyzdžiui, juridinio asmens vadovas, veikdamas kaip to juridinio asmens atstovas, turi teisę sudaryti sandorius, tame tarpe ir nuomos sutartis, juridinio asmens vardu. Tačiau teisė sudaryti nuomos sutartį asmeniui, kuris nėra daikto savininkas, gali būti suteikta ir nuomos sutartimi. Pavyzdžiui, neretai nuomos sutartyje šalys įtvirtina nuostatą, jog nuomininkas turi teisę subnuomoti daiktą, tačiau tik daikto savininko rašytiniu sutikimu.

<sup>9</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Žin. (2000, Nr. 74-2262; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAI-1864). 6.477 str. 1 d.

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.477 str. 2 d.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 6.477 str. 3 d.

### Bendrieji nuomos sutarčių teisinio reguliavimo aspektai

Kaip jau buvo minėta, Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nustatyti tiek bendri reikalavimai, taikomi visoms nuomos sutarčių rūšims, tiek ir specialūs reikalavimai, taikomi atskiroms sutarčių rūšims. Šioje straipsnio dalyje aptariami bendri, visoms nuomos sutartims taikomi reikalavimai.

Visų pirma pažymėtina, jog sutartis gali būti sudaryta tik laisva šalių valia, t.y. šalies valia negali būti įtakota, paveikta jokio spaudimo, grasinimo, paveikta kitokiais asmens valią suvaržančiais, ribojančiais veiksmais. Svarbiausias principas, kuris taikytinas sudarant bet kokio pobūdžio sutartis, tame tarpe ir nuomos sutartis – sutarties laisvės principas. „CK 6.156 straipsnio 1 dalyje įtvirtintas sutarties laisvės principas leidžia sutarties šalims laisvai sudaryti sutartis ir savo nuožiūra nustatyti tarpusavio teises bei pareigas, taip pat sudaryti ir šio kodekso nenustatytas sutartis, jeigu tai neprieštarauja įstatymams. Sudarytos sutartys turi būti vykdomos taip, kaip nustatyta sutartyje, tačiau gali būti pakeičiamos arba nutraukiamos.“<sup>12</sup>

Siekiant bendrais bruožais apibrėžti nuomos sutartis, galima pažymėti, jog visos nuomos sutartys yra atlygintinės. Tai reiškia, jog nuomos teisiniai santykiai negali būti neatlygintiniai, t.y. už daikto nuomojimą yra mokamas nustatytas atlygis ir tai yra, galima sakyti, pagrindinė nuomininko pareiga. Nuomos sutartis dažniausiai būna tęstinio pobūdžio, kadangi daiktas dažniausiai išnuomojamas kažkokiam tęstiniam laikotarpiui. Kalbant apie nuomos sutarties priskyrimą prie vartojimo ar verslo sutarčių, tai šiuo atveju priskyrimas priklauso tiek nuo nuomos sutarties tikslo, tiek nuo sutartį sudarančių šalių.

Sudarant nuomos sutartį, svarbu aptarti nuomos sutarties terminą. Nuomos sutartis galima sudaryti tiek terminuotam, tiek neterminuotam laikotarpiui. Tai priklauso nuo nuomos sutarties šalių valios, tačiau įstatymo leidėjas visgi yra įtvirtinęs tam tikrą termino ribojimą nustatydamas, kad visais atvejais sutarties terminas negali būti ilgesnis kaip vienas šimtas metų.<sup>13</sup> „Nuomos sutarties terminas nustatomas šalių susitarimu. Jeigu sutarties terminas joje nenustatytas, tai laikoma, kad nuomos sutartis neterminuota.“<sup>14</sup> „Jeigu nuomos sutartis yra neterminuota, tai abi šalys turi teisę bet kada nutraukti sutartį įspėjusios apie tai viena kitą prieš vieną mėnesį iki nutraukimo, o kai nuomojami nekilnojamieji daiktai, – prieš tris mėnesius iki nutraukimo. Nuomos sutartyje gali būti nurodyti ir ilgesni įspėjimo terminai.“<sup>15</sup> Vertinant šią įstatymine nuostatą darytina išvada, jog įstatymo leidėjas nustato minimalius būtinus įspėjimo dėl nuomos sutarties nutraukimo terminus, o dėl ilgesnių terminų šalys gali susitarti sutartimi. Tinkamas pranešimo apie nuomos sutarties nutraukimą pareigos įgyvendinimas yra labai svarbus, leidžiantis išvengti galimų neigiamų pasekmių. Svarbu pažymėti tai, kad „civilinio kodekso XXVIII skyriaus pirmojo skirsnio, reglamentuojančio nuomos teisinius santykius, 6.842 straipsnyje įtvirtinta nuomininko pirmenybės atnaujinti sutartį teisė. Pagal šio straipsnio 1 dalies nuostatą, nuomininkas, tvarkingai vykdęs pagal nuomos sutartį prisiimtas pareigas, pasibaigus sutarties terminui, turi pirmenybės teisę, palyginti su kitais asmenimis, atnaujinti sutartį; sudarant nuomos sutartį naujam terminui, jos sąlygos gali būti pakeistos (CK 6.842 straipsnio 3 dalis); jeigu nuomotojas atsisakė sudaryti su nuomininku sutartį naujam terminui, tačiau, praėjus ne daugiau kaip vieneriems metams po nuomos sutarties pabaigos, nepranešęs buvusiam nuomininkui sudaro to paties daikto nuomos sutartį su kitu asmeniu, tai buvęs nuomininkas savo pasirinkimu turi teisę reikalauti arba perduoti jam nuomininko teises ir pareigas pagal sudarytą nuomos sutartį, arba atlyginti dėl atsisakymo sudaryti sutartį naujam terminui atsiradusius nuostolius.“<sup>16</sup>

Įstatymų leidėjas yra įtvirtinęs taisyklę, nustatančią, kad sutarties sudarymui pakanka veiksmų sutarties šalių laisvos valios, t.y. šalių laisvai išreikšto susitarimo, o įstatyme nustatytais atvejais, ir sutarties formos. Jei įstatymų leidėjas imperatyviai yra įtvirtinęs reikalavimą sutarties formai, o šalys jo nesilaiko, tai tokia sutartis tiesiog negalioja. Vertinant nuomos sutarties teisinį reguliavimą dėl sutarties formai taikytinų reikalavimų, reikėtų pažymėti, jog „nuomos sutartis ilgesniam kaip vienerių metų terminui turi būti rašytinė.“<sup>17</sup> Ši nuostata suponuoja išvadą, jog nuomos sutartis gali būti ir žodinė, tačiau tik tuo atveju, jei nuomos susitarimas yra ne ilgesnis nei vieneri metai. Tačiau pažymėtina, jog dėl sutarties formos skirtingi imperatyvūs reikalavimai taikomi atsižvelgiant į tai, kokią nuomos sutartį šalys sudaro.

Lietuvos Respublikos civilinio kodekso XXVIII skyriaus antrajame skirsnyje nustatytos nuomos sutarties šalių teisės ir pareigos. Tai yra bendros nuomotojo ir nuomininko teisės ir pareigos nepriklausomai nuo nuomos sutarties rūšies. Prie esminių nuomotojo pareigų priskirtina daikto perdavimo nuomininkui pareiga, taip pat numatytos daikto neperdavimo nuomininkui pasekmės, nuomotojo atsakomybės už perduoto nuomai daikto trūkumus taikymas. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nustatyta, kad „nuomotojas privalo perduoti nuomininkui sutarties sąlygas bei daikto paskirtį atitinkančios būklės daiktą. Nuomotojas privalo garantuoti, kad daiktas bus tinkamas naudoti pagal paskirtį, kuriai jis išnuomojamas, visą nuomos terminą.“<sup>18</sup>

Prie esminių nuomotojo pareigų priskirtina ir pareiga atlikti išnuomoto daikto kapitalinį remontą. Ši taisyklė įtvirtinta Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.492 straipsnio 1 dalyje. To paties straipsnio 2 dalyje nustatyta, jog „jeigu nuomotojas šio straipsnio 1 dalyje nurodytos pareigos nevykdo, nuomininkas teismo leidimu įgyja teisę atlikti

<sup>12</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. spalio 15 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-260-684/2020.

<sup>13</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.479 str. 1 d.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 6.479 str. 3 d.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 6.480 str.

<sup>16</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. vasario 17 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-46-421/2017.

<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.478 str. 1 d.

<sup>18</sup> *Ibid.*, 6.483 str. 1 d.

kapitalinį remontą ir išieškoti remonto kainą iš nuomotojo ar įskaityti tą kainą į nuomos mokesčių arba nutraukti sutartį ir išieškoti dėl sutarties nevykdymo atsiradusius nuostolius. Šiais atvejais nuomininkas privalo pateikti nuomotojui kapitalinio remonto darbų sąmatą ir sąskaitą.<sup>19</sup>

Kaip minėta, svarbiausia nuomininko pareiga – nuomos mokesčio sumokėjimas. Nuomininkas ne tik kad privalo jį sumokėti, tačiau tai turi atlikti sutartyje numatytais sąlygomis ir tvarka. Įstatyme įtvirtinta, kad nuomininkas privalo laiku mokėti nuomos mokesčius, o kokiais terminais ir tvarka – susitarimu nustato sandorio šalys. Įstatymu leidžias taip pat įvardija ir būdus, kuriais gali būti nustatytas nuomos mokesčius, o t. y. konkrečia pinigų suma, kuri turi būti mokama iš karto arba periodiškai, iš išnuomoto daikto gaunamos produkcijos, vaisių ar pajamų dalimi, nuomininko teikiamomis nuomotojui tam tikromis paslaugomis, nuomininko pareiga savo lėšomis pagerinti išnuomoto daikto būklę, nuomininko pareiga perduoti sutartyje numatytą daiktą nuomotojui nuosavybės teise ar jam išnuomoti.<sup>20</sup> „Jeigu sutartyje nenustatyta konkretus mokesčio dydis ar jo apskaičiavimo metodika, tai abi sutarties šalys turi teisę kreiptis į teismą su prašymu paskirti nepriklausomus ekspertus nuomos mokesčio dydžiui nustatyti.“<sup>21</sup>

Įstatymų leidėjas įtvirtina pareigą nuomotojui atlikti daikto kapitalinį remontą, tačiau einamąjį remontą paprastai atlieka nuomininkas, jei sutartimi šalys nesusitaria kitaip. Ši taisyklė įtvirtinta Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.493 straipsnio 1 dalyje: „nuomininkas privalo laikyti išsinuomotą daiktą tvarkingą ir atlyginti daikto išlaikymo išlaidas, savo lėšomis daryti einamąjį jo remontą, jeigu ko kita nenustato įstatymai arba sutartis.“<sup>22</sup> Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra išaiškinęs, kad „išsinuomoto daikto pabloginimas reiškia daikto vertės sumažėjimą arba daikto funkcionalumo dalies netekimą, dėl kurių tolesnis daikto naudojimas pagal paskirtį netenka savo turėtos iki pabloginimo ekonominės vertės. <...> Jeigu daikto būklė pablogėja dėl jo natūralaus susidėvėjimo arba dėl jo normalaus naudojimo laikantis nuomos sutarties sąlygų, tai tokiais atvejais nuomininkas neprivalo atlyginti atsiradusių nuostolių nuomotojui, nebent sutartyje būtų nustatyta kitaip.“<sup>23</sup>

Nuomos sutartis baigiasi arba suėjus jos terminui, arba nutraukiant ją vienašališkai prieš terminą. Tiek terminuotos, tiek neterminuotos sutarties nutraukimo sąlygos turėtų būti aiškiai aptartos šalių sudarytoje sutartyje. Bendros nuostatos taikomos vienašaliam sutarties nutraukimui. „CK 6.217 straipsnio 5 dalyje nustatyta, kad vienašališkai sutartis gali būti nutraukta joje nustatytais atvejais. Kai šalių sutartyje aptarti vienašalio sutarties nutraukimo atvejai siejami su sutarties pažeidimu, paprastai laikoma, kad toks sutarties pažeidimas yra esminis. Jo esminis pobūdis grindžiamas iš šalių suderintos valios sudarant sutartį. Nors tuo atveju, kai sutartis nutraukiama šalių sutartyje aptartais atvejais, įvykdyto pažeidimo atitikties nėra vertinama pagal CK 6.217 straipsnio 2 dalies 1–5 punkte įtvirtintus kriterijus, tačiau galima laikyti, kad šalių aptarti sutarties nutraukimo pagrindai savo prigimtimi atitinka CK 6.217 straipsnio 2 dalies 2 punkte įtvirtintą kriterijų, kuris leidžia nutraukti sutartį tuo atveju, kai griežtas prievolės sąlygų laikymasis turi esminę reikšmę. <...> Svarbiausias esminio pažeidimo kriterijus įtvirtintas CK 6.217 straipsnio 2 dalies 1 punkte. Įstatymų leidėjas nustatė, kad vienos šalies inicijuota sutarties pabaiga yra pagrįsta tuo atveju, jeigu nukentėjusioji šalis negauna to, ką tikėjosi gauti sudarydama sutartį.“<sup>24</sup> Pavyzdžiui, nuomos mokesčio nemokėjimas laikytinas esminiu sutarties pažeidimu ir, nevykstant šios pareigos sutartyje nustatytais terminais ir tvarka, nuomotojas įgyja teisę nutraukti nuomos sutartį vienašališkai. Antai, Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba priimtame nutarime „Dėl nuomos sutarties sąlygų“ nurodė, jog „gyvenamosios patalpos nuomos sutartis gali būti nutraukta ir asmenys iškeldinti iš nuomojamos patalpos nesuteikiant kitos gyvenamosios patalpos, jeigu nuomininkas nuolat nemoka buto nuompinigių ar mokesčio už komunalines paslaugas, jei nuomininkas, jo šeimos nariai ar kiti kartu su juo gyvenantys asmenys ardo ar gadina gyvenamąją patalpą arba ją naudoja ne pagal paskirtį, netinkamu elgesiu sudaro neįmanomas sąlygas kitiems kartu arba greta gyventi. Pažymėtina, kad šioje normoje išvardytos sąlygos – alternatyvios, t. y. bet kurios jų nustatymas yra pagrindas spręsti dėl normoje nurodytų teisinių padarinių (nutraukti sutartį ir iškeldinti iš nuomojamos patalpos) taikymo.“<sup>25</sup>

Taigi, įstatymo leidėjas suteikia galimybę vienašališkai, t. y. nesikreipiant į teismą, nutraukti sutartį esant šiems pagrindams: pirma, esant esminiam sutarties pažeidimui, kuris nustatomas atsižvelgiant į Civilinio kodekso 6.217 straipsnio 2 dalies nurodytas aplinkybes; antra, jei sutarties pažeidimas pasireiškia termino praleidimu, nukentėjusi šalis gali nutraukti sutartį, prieš tai nustačiusi papildomą protingą terminą neįvykdytai sutarčiai įvykdyti; trečia, Civilinio kodekso 6.217 straipsnio 5 dalis leidžia sutarties šalims vienašališkai nutraukti sutartį joje numatytais atvejais, t. y. aptarus sutartyje konkrečius jos nutraukimo pagrindus.<sup>26</sup>

### Nuomos sutarčių rūšys

Kaip jau buvo minėta, Lietuvos Respublikos civilinio kodekso XXVIII skyrius reglamentuoja ne tik bendrąsias nuomos sutarties nuostatas, bet ir nuostatas, skirtas atitinkamoms nuomos sutarčių rūšims. Nuomos sutartys

<sup>19</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.492 str. 2 d.

<sup>20</sup> *Ibid.*, 6.487 str. 3 d.

<sup>21</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. vasario 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-72-916/2019.

<sup>22</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.493 str. 1 d.

<sup>23</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. vasario 12 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-38-378/2016.

<sup>24</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. vasario 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-72-916/2019.

<sup>25</sup> Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos komisijos 2019 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 10-2129 *Dėl nuomos sutarties sąlygų*.

<sup>26</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.217 str.

klasifikuojamos atsižvelgiant į nuomos sutarties dalyko specifiką, taip pat į atsirandančių teisinių santykių specifiką. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse įtvirtinta visa eilė nuomos sutarčių rūšių, o t.y. pastatų, statinių ar įrenginių nuoma, įmonės nuoma, žemės nuoma, finansinė nuoma, vartojimo nuoma, gyvenamosios patalpos nuoma. Kaip jau buvo minėta, įstatymas nenumato baigtinio galimų sudaryti sandorių sąrašo, todėl galima sudaryti ir tokius sandorius, kurie Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nėra apibrėžti. Šalys taip pat gali sudaryti ir taip vadinamas mišrias sutartis, turinčias dviejų ar daugiau sutarčių elementų. Šios nuostatos taikomos ir nuomos sutartims.

Nuomos sutartis, gali būti priskiriama tiek prie verslo, tiek prie vartojimo sutarčių. Vartojimo sutartys sudaromos asmeniniams, namų ūkio poreikiams tenkinti, o verslo sutartys – pelno siekimo tikslu. Vienos populiariausių nuomos sutarčių – gyvenamosios patalpos nuoma. „Gyvenamosios patalpos nuomos sutartimi nuomotojas įsipareigoja suteikti už mokesť gyvenamąją patalpą nuomininkui laikinai valdyti ir naudoti ją gyvenimui, o nuomininkas įsipareigoja naudotis šia patalpa pagal paskirtį ir mokėti nuomos mokesť“<sup>27</sup> Gyvenamosios patalpos nuomos sutarties šalys yra nuomotojas (fizinis arba juridinis asmuo) ir nuomininkas (fizinis asmuo, kuris savo vardu sudaro gyvenamosios patalpos nuomos sutartį arba juridinis asmuo, jei gyvenamoji patalpa bus naudojama apgyvendinti fizinį asmenį). Gyvenamosios patalpos nuomos sutartimi, nuomotojas įsipareigoja suteikti gyvenamąją patalpą nuomininkui už nustatytą kainą, o nuomotojas įsipareigoja naudotis šia patalpa pagal paskirtį ir mokėti sutartyje nurodytą mokesť. Nuomininkas ar kiti su juo kartu gyvenantys asmenys, kurie netinkamu elgesiu sudaro sunkias sąlygas kitiems kartu arba greta gyvenantiems asmenims, nuomotojo arba kitų asmenų, kuriems trukdoma gyventi, reikalavimu gali būti išskeldinti iš nuomojamų patalpų nutraukus nuomos sutartį.

Kitos dažnai sudaromos nuomos sutartys, kurios priskiriamos prie vartojimo sutarčių – vartojimo nuomos sutartys. „Pagal vartojimo nuomos sutartį nuomotojas, t. y. asmuo, kurio nuolatinis verslas – daiktų nuoma, įsipareigoja duoti nuomininkui (vartotojui) kilnojamąjį daiktą laikinai valdyti ir juo naudotis už užmokesť nuomininko ar jo šeimos asmeniniams, namų ūkio poreikiams, nesusijusiems su verslu ar profesija, tenkinti, o nuomininkas įsipareigoja mokėti nuomos mokesť.“<sup>28</sup> Analizuojant teisinio reguliavimo ypatumus šioms nuomos sutartims matyti, jog vartojimo sutartims įstatymų leidėjas nustato imperatyvius reikalavimus jų termino bei formos atžvilgiu. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.505 straipsnyje nustatyta, jog „Vartojimo nuomos sutarties terminas negali būti ilgesnis kaip vieneri metai.“<sup>29</sup> „Vartojimo nuomos sutartis turi būti rašytinė ar kitokios specialiai nustatytos formos (kvitas, žetonas ir kt.).“<sup>30</sup>

Dažnai sudaromos žemės nuomos sutartys. „Pagal žemės nuomos sutartį viena šalis (nuomotojas) įsipareigoja perduoti už užmokesť kitai šaliai (nuomininkui) sutartyje nurodytą žemės sklypą laikinai valdyti ir naudotis pagal sutartyje numatytą paskirtį ir naudojimo sąlygas, o nuomininkas įsipareigoja mokėti sutartyje nustatytą žemės nuomos mokesť.“<sup>31</sup> Šioje sąvokoje aiškiai matyti nuomininkui perduodamų teisių apimtis – išnuomojamą daiktą valdyti ir naudoti. Tai reiškia, jog nuomininkas nuomos sutarties pagrindu neįgyja disponavimo daiktu teisės. Nors apibrėžiant kitų rūšių nuomos sutarties sampratą, šios teisės neįvardintos, tačiau sudarant bet kurios rūšies nuomos sutartį, nuomininkas neįgyja disponavimo teisės. Nuomos sutarties pagrindu daiktą gali valdyti ir juo naudotis. Įstatymų leidėjas imperatyviai įtvirtina žemės nuomos sutarties formos reikalavimą – ji turi būti rašytinė. Kalbant apie žemės nuomos terminą, pažymėtina, jog nuomojant valstybinę žemę, Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse įtvirtinta nuostata, kad „valstybinės žemės nuomos sutarties terminas nustatomas nuomotojo ir nuomininko susitarimu, bet ne ilgiau kaip devyniasdešimt devyniems metams.“<sup>32</sup> Nuomojant privatiems asmenims nuosavybės teise priklausanti žemės sklypą, nuomos terminas nustatomas nuomos sutartyje.

Nemažai ypatumų, skiriančių nuo kitų nuomos sutarčių, turi lizingo arba kitaip vadinama finansinės nuomos sutartis. Jos samprata apibrėžta Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.567 straipsnio 1 dalyje: „pagal lizingo (finansinės nuomos) sutartį viena šalis (lizingo davėjas) įsipareigoja įgyti nuosavybės teise iš trečiojo asmens kitos šalies (lizingo gavėjo) nurodytą daiktą ir perduoti jį lizingo gavėjui valdyti ir naudoti verslo tikslais už užmokesť su sąlyga, kad sumokėjęs visą lizingo sutartyje numatytą kainą daiktas pereis lizingo gavėjui nuosavybės teise, jeigu sutartis nenumato ko kita. Šio skyriaus normos *mutatis mutandis* taikomos ir tais atvejais, kai lizingo davėjas yra nuomojamo turto savininkas.“<sup>33</sup> „Lizingo sutarties dalyku gali būti bet kokie nesunaudojamieji kilnojamieji ir nekilnojamieji daiktai, išskyrus žemę ir gamtos išteklius.“<sup>34</sup>

Įstatymas numato galimybę sudaryti įmonės, kaip turinio komplekso nuomos sutartį. „Pagal įmonės nuomos sutartį nuomotojas įsipareigoja už užmokesť perduoti nuomininkui laikinai valdyti ir naudoti įmonę kaip turinį kompleksą, naudojamą verslui, o nuomininkas įsipareigoja mokėti nuomos mokesť. Kartu su įmone kaip turiniu kompleksu nuomininkui perduodamas žemės sklypas, pastatai, statiniai, įrengimai, mechanizmai bei kitos sutartyje numatytos gamybos priemonės, žaliavos, atsargos, apyvartinės lėšos, teisės naudotis žeme, vandeniu ir kitais gamtos ištekliais, pastatais, statiniais ar įrenginiais, kitos su įmone susijusios nuomotojo turinės teisės, teisė į prekių ar paslaugų ženklą bei firmos vardą ir kitos išimtinės teisės, taip pat perleidžiamos reikalavimo teisės ir perkeliama skola, numatytos nuomos sutartyje.“<sup>35</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.538 straipsnyje įtvirtintas reikalavimas įmonės nuomos

<sup>27</sup> *Ibid.*, 6.575 str.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 6.504 str. 1 d.

<sup>29</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.505 str. 1 d.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 6.506 str.

<sup>31</sup> *Ibid.*, 6.545 str. 1 d.

<sup>32</sup> *Ibid.*, 6.549 str. 2 d.

<sup>33</sup> *Ibid.*, 6.567 str. 1 d.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 6.568 str. 1 d.

<sup>35</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.536 str. 1 d.

sutarties formai nurodant, jog ši sutartis turi būti vienas rašytinės formos dokumentas, o nustatytos formos nesilaikymas sutartį daro negaliojančia.

### Išvados

Nuomos sutartims bei atskiroms jų rūšims taikomus reikalavimus, jų sudarymo, vykdymo, pasibaigimo sąlygas bei tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas.

Nuomos sutartis galima sudaryti tiek terminuotam, tiek neterminuotam laikotarpiui. Tai priklauso nuo nuomos sutarties šalių valios, tačiau įstatymo leidėjas visgi yra įtvirtinęs tam tikrą termino ribojimą nustatydamas, kad visais atvejais sutarties terminas negali būti ilgesnis kaip vienas šimtas metų.

Nuomos sutartis, sudaryta ilgesniam kaip vienerių metų terminui, turi būti rašytinė. Tačiau pažymėtina, jog dėl sutarties formos skirtingi imperatyvūs reikalavimai taikomi atsižvelgiant į tai, kokią nuomos sutartį šalys sudaro.

Priklausomai nuo subjektų, kurie sudaro nuomos sutartis, taip pat nuo nuomos sutarties dalyko, nuomos sutartys yra skirstomos į tam tikras rūšis, t. y. gyvenamųjų ar negyvenamųjų patalpų nuomos sutartys, lizingo (finansinės nuomos) sutartys, žemės nuomos, įmonės nuomos, įrenginių nuomos, vartojimo nuomos, transporto priemonės nuomos sutartys ir kitos.

### Literatūra

#### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262. <https://www.infolex.lt/ta/100228>
2. Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos komisijos 2019 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 10-2129 *Dėl nuomos sutarties sąlygų*. <https://www.vvtat.lt/data/public/uploads/2019/12/2019-12-23-nutarimas-nr.-10-2129>

#### Teismų praktika

3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. spalio 15 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-260-684/2020.
4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. vasario 17 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-46-421/2017.
5. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. vasario 27 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-72-916/2019.
6. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2016 m. vasario 12 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-38-378/2016.

### ESSENTIAL ASPECTS OF THE LEGAL REGULATION OF LEASES

Lease agreements are one of the most commonly concluded contracts. Under the lease agreement, one party (lessor) undertakes to give the lessee the item for temporary management and use for payment, while the other party (tenant) undertakes to pay the rent. Rental legal relations arise both between natural persons, between natural and legal persons, and only between legal entities. Depending on the subject matter of the lease agreement, lease agreements are classified into certain types. Common requirements for all lease agreements and their individual types regarding their form, content and other conditions shall be regulated by the Civil Code of the Republic of Lithuania.

Keywords: lease agreement, landlord, tenant.

# ESMINIAI KREDITAVIMO SUTARČIŲ TEISINIO REGULIAVIMO ASPEKTAI

*Rugilė Urbonaitė (stud.), vadovė Kristina Lukauskaitė-Valatkė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Kreditavimo sutartis – banko ar kitos kredito įstaigos skolinamos piniginės lėšos, kurias kreditorius įsipareigoja suteikti kredito gavėjui, sutartyje nustatytais sąlygomis, o kredito gavėjas (skolininkas) įsipareigoja sutartyje nurodytais sąlygomis vykdyti įsipareigojimą. Kredito sutartims bei atskiroms jų rūšims taikomas reikalavimas, jų sudarymo, vykdymo, nutraukimo sąlygas bei tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas, Lietuvos Respublikos su nekilnojamoju turtu susijusio kredito įstatymas, kiti teisės aktai, taip pat kredito bendrovių vidaus dokumentai.

Reikšminiai žodžiai: kreditavimo sutartis, vartojimo kreditas.

## Įvadas

Atsižvelgiant į finansinių išteklių panaudojimo tikslą, paskolos paskirtis gali būti įvairi - būstui ar transporto priemonei įsigyti, pagerinti gyvenimo sąlygas, taip pat ištikus nenumatytiems atvejams ar kitų finansinių įsiskolinimų padengimams. Tačiau teisiškai yra įvardintos kelios specialios kredito sutarčių rūšys, kurioms taikomos ne tik bendrosios, bet taip pat ir specialiosios teisinio reguliavimo nuostatos, specifinės sąlygos, susijusios su kredito suma, tikslu, gražinimo terminu bei mokamų palūkanų procentu.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti esminius kreditavimo sutarčių teisinio reguliavimo aspektus.

**Tyrimo objektas** - kreditavimo sutarčių teisinis reguliavimas.

Tiksliai pasiekti išskirti **uždaviniai**:

1. Aptarti kreditavimo sutarties sampratą ir teisinio reguliavimo aplinką.
2. Aptarti pagrindines kreditavimo sutarčių rūšis.
3. Išanalizuoti kreditavimo sutarčių įvykdymo užtikrinimo būdus.

Straipsnyje naudojami **metodai**: atlikta teisės aktų, teismų praktikos, literatūrinių ir mokslinių šaltinių analizė; panaudoti aprašomasis, loginis-analitinis, lyginamasis metodai.

## Kreditavimo sutarties samprata ir teisinio reguliavimo aplinka

Bendroji kreditavimo sutarties samprata, kreditavimo sutarties formai keliami reikalavimai, atsisakymas suteikti ar priimti kreditą, taip pat kitos šiai sutarčiai tinkamai sudaryti bei vykdyti sąlygos nustatytos Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.881 straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog „kreditavimo sutartimi bankas ar kita kredito įstaiga (kreditorius) įsipareigoja suteikti kredito gavėjui sutartyje nustatyto dydžio ir nustatytais sąlygomis pinigines lėšas (kreditą), o kredito gavėjas įsipareigoja gautą sumą gražinti kreditoriui ir mokėti palūkanas.“<sup>36</sup> Remiantis teisiniu reguliavimu, išskirtinos kreditavimo sutarties šalys – kreditorius, kuriuo gali būti bankas ar kita kreditavimo įstaiga, ir kredito gavėjas, kuriuo gali būti tiek fizinis, tiek juridinis asmuo. Įstatymų leidėjas imperatyviai nustato kreditavimo sutarties formą ir jos nesilaikymo teisinės pasekmės, nurodydamas, kad „kreditavimo sutartis privalo būti rašytinė. Šio reikalavimo nesilaikymas kreditavimo sutartį daro negaliojančią.“<sup>37</sup> Taigi, dėl kredito suteikimo ir gavimo kreditavimo sutarties šalys privalo susitarti sudarydamos rašytinį sandorį.

Lietuvos Respublikos civilinio kodekso nuostatos nustato kredito davėjo, t.y. kreditoriaus teisę suteikti kreditą ir kredito gavėjo teisę atsisakyti kredito įstatyme nustatytais sąlygomis ir tvarka. „Kreditorius turi teisę visiškai ar iš dalies atsisakyti suteikti kredito gavėjui sutartyje numatytą kreditą, jeigu paaiškėjo aplinkybės, akivaizdžiai patvirtinančios, kad suteiktas kreditas nebus laiku gražintas.“<sup>38</sup> Kalbant apie tikslinę paskolą, kreditorius turi teisę atsisakyti toliau kredituoti paskolos gavėją ir pareikalauti prieš terminą gražinti suteiktą paskolą, jei kredito gavėjas pažeidžia kreditavimo sutartyje nustatytą kredito tikslinio naudojimo pareigą.<sup>39</sup> Įstatyme įtvirtinta ir kredito gavėjo teisė atsisakyti viso ar dalies suteikto kredito, tačiau apie tai kredito gavėjas privalo pranešti kreditoriui iki kreditavimo sutartyje nustatyto kredito suteikimo termino, jei sutartimi nesusitarta kitaip.<sup>40</sup>

Vartojimo kredito sutartinius santykius reguliuoja Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.886 straipsnis. Šio straipsnio 1 dalis įtvirtina vartojimo kredito sutarties sampratą, o šio straipsnio 3 dalyje nustatyta, kad su vartojimo kreditu susijusius santykius reglamentuoja Civilinis Kodeksas ir kiti įstatymai. Prie kitų įstatymų, reglamentuojančių su vartojimo kreditu susijusius santykius, visų pirma priskirtinas Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas. Tiek, kiek

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Žin. (2000, Nr. 74-2262; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAI-1864). 6.881 str. 1 d.

<sup>37</sup> *Ibid.*, 6.882 str.

<sup>38</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 6.883 str. 1 d.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 6.883 str. 3 d.

<sup>40</sup> *Ibid.*, 6.883 str. 2 d.

vartojimo kredito sutartinių teisinių santykių nereguliuoja minėto įstatymo nuostatos, taikomos bendrosios sutarčių teisės ir kitos Lietuvos Respublikos civilinio kodekso nuostatos, taip pat Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas ir kiti teisės aktai, skirti vartotojų teisių apsaugai<sup>41</sup>. Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.886 straipsnio 1 dalies nuostata „vartojimo kredito sutartimi kredito davėjas suteikia arba įsipareigoja suteikti kredito gavėjui vartojimo kreditą atidėto mokėjimo, paskolos forma arba kitu panašiu finansiniu būdu, išskyrus sutartis dėl nuolatinio tos pačios rūšies paslaugų teikimo ar tos pačios rūšies prekių tiekimo, kai kredito gavėjas už teikiamas paslaugas ar teikiamas prekes moka dalimis jų teikimo ar tiekimo metu.“<sup>42</sup>

Pažymėtina, jog vartojimo kredito sutartiniuose santykiuose itin svarbu užtikrinti tinkamą atsakingo skolinimo principo įgyvendinimą, įtvirtintą Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.886 straipsnio 2 dalyje. Kaip nustatyta Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatyme, „prieš vartojimo kredito sutarties sudarymą vartojimo kredito davėjas, vadovaudamasis atsakingojo skolinimo principu, privalo įvertinti vartojimo kredito gavėjo kreditingumą, remdamasis pakankama informacija, gauta iš vartojimo kredito gavėjo, ir atlikęs patikrinimą kreditingumui vertinti naudojamuose registruose ir informacinėse sistemose arba pagrįsdamas vartojimo kredito gavėjo pateiktą informaciją kitais įrodymais.“<sup>43</sup> Taigi, kredito davėjas, prieš suteikiant kreditą privalo maksimaliai siekti apsaugoti vartotojų interesus kaip numatyta ir Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatyme.

„Aiškinant atsakingo skolinimo principą, Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje taip pat akcentuojama bankams ir kitoms finansų įstaigoms taikoma bendroji pareiga elgtis atidžiai ir rūpestingai, kad, priimant sprendimą skolinti, nebūtų pažeisti tiek paties skolininko, tiek trečiųjų asmenų interesai. Bankams ir kitiems subjektams, kurie teikia kreditavimo paslaugas, pažeisdami kitų asmenų teises ir saugomus interesus, gali būti taikoma civilinė atsakomybė. Tokia banko atsakomybė gali atsirasti kliento (skolininko) arba trečiųjų asmenų atžvilgiu (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2013 m. liepos 26 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-420/2013 ir kt.). Bankas, skolindamas pinigus, privalo elgtis apdairiai, rūpestingai ir, prieš suteikdamas kreditą, turi susipažinti su asmens, kuris pageidauja gauti kreditą, turistine padėtimi bei gebėjimu įvykdyti sutartines prievolės ir grąžinti kreditą (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. vasario 14 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-21/2014; 2018 m. gruodžio 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-499-684/2018).“<sup>44</sup>

Taigi, kredito davėjas, prieš suteikiant kreditą privalo maksimaliai siekti apsaugoti vartotojų interesus kaip numatyta ir Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatyme.

### Kreditavimo sutarčių rūšys

Kreditavimo sutartis, pagal savo pobūdį priskirtina prie prisijungimo būdu sudaromų sutarčių. Tai reiškia, jog esminės kreditavimo sutarties sąlygas pateikia kredito davėjas. Tačiau dėl tam tikrų specialių sąlygų galimos ir derybinės pozicijos, o tai priklauso nuo ketinamos sudaryti kreditavimo sutarties rūšies.

Atsižvelgiant į finansinių išteklių panaudojimo tikslą, paskolos paskirtis gali būti įvairi – būstui ar transporto priemonei įsigyti, pagerinti gyvenimo sąlygas taip pat ištikus nenumatytiems atvejams ar kitų finansinių išsiskolinimų padengimams. Tačiau teisiškai yra įtvirtintos kelios specialios kredito sutarčių rūšys, kurias skiria atitinkamos specifinės sąlygos, susijusios tiek su kredito suma, tikslu, gražinimo terminu, mokamų palūkanų procentu.

Vartojimo kreditas – bene viena populiariausių, paskolas teikiančių bendrovių paslaugų. Vartojimo paskolas dažniausiai renkamosi didesniems pirkiniams, ar buitines tvarkymo, pagerinimo planams įgyvendinti. Tačiau tai gali būti ne tik būsto remontui, ar buitines reikmėms įsigyti skirti finansiniai ištekliai, bet ir gydymo išlaidoms, mokslams, ar kelionėms skirti pinigai. Vartojimo kreditas gali būti tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis, viskas priklauso nuo pasirenkamo grąžinti laikotarpio ir kredito gavėjo finansinės padėties.<sup>45</sup>

Dažnai socialinėje aplinkoje vartojama sąvoka „greitasis kreditas“. Esminis skirtumas, skiriantis greitojo kredito sutartis nuo kitų kreditavimo sutarčių, yra piniginių lėšų gavimo laikas. Esant sudarytai greitojo kredito sutarčiai, pinigai kredito gavėjo sąskaitą pasiekia akimirksniu. Ši kredito rūšis tinka ištikus nenumatytiems atvejams, skubiam pirkiniiui, ar ilgai lauktai kelionei įsigyti. Greitasis kreditas, skirtas sumoms nuo kelių šimtų iki kelių tūkstančių eurų gauti. Dažniausiai maksimali skolinama suma siekia iki 5 000 eurų, o kredito terminas gali būti nuo vieno mėnesio iki 36–60 mėn. Greitojo kredito neigiama pusė yra ta, jog skolinantis greitai, dažnai kredito gavėjas permoka – metinės palūkanų normos prasideda nuo 20 procentų ir gali siekti 55 procentus ir daugiau.<sup>46</sup> Tačiau skubiai prirėkus pinigų daiktui įsigyti, kelionei ar kitiems planams įgyvendinti, toks kreditas palankiausias, o svarbiausia, greičiausias sprendimas.

Refinansavimas – itin aktuali kredito rūšis tiems, kurie turi ne vieną įsipareigojimą, skirtingiems kreditoriams. Refinansavimo atveju, kredito gavėjas visus įsipareigojimus gali perkelti į vieną kredito bendrovę. Pasirinkus vieną kredito įstaigą, ji padengia kitur turimus kredito gavėjo finansinius įsipareigojimus ir perkelia į vieną vietą, t. y. savo žinion.<sup>47</sup> Tai patogus būdas norintiems sumažinti savo turimas įmokas ir metines palūkanas, kadangi bendrovė, perkėlus

<sup>41</sup> Lietuvos banko valdybos 2012 m. lapkričio 29 d. nutarimas Nr. 03-245 „Dėl Bendros vartojimo kredito kainos metinės normos skaičiavimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2012, Nr. 140-7230).

<sup>42</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *op.cit.* 1, 6.886 str. 1 d.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas. Žin. (2011, Nr. 146-6830; TAR identifikacinis Nr. 1101010ISTA0XI-1253). 8 str. 1 d.

<sup>44</sup> Lietuvos apeliacinio teismo 2022 m. kovo 10 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-147-467/2022.

<sup>45</sup> UAB FINBRO. *Patarimai skolinantis – Kokios būna kreditų rūšys.* <https://finbro.lt/patarimai-skolinantis/kokios-buna-kreditu-rusys/>

<sup>46</sup> UAB „IPF Digital Lietuva“. *Greita paskola internetu.* <https://credit24.lt/>

<sup>47</sup> UAB FINBRO. *op.cit.* 10



įsipareigojimus į vieną vietą, kredito gavėjui gali sudaryti palankesnes sąlygas, pratęsti kredito grąžinimo terminą bei suteikti dar vieną papildomą paskolą.

Lizingo sutartis, taip pat priskiriama prie kreditavimo sutarčių, kurių viena populiariausių – transporto priemonės lizingo sutartis. Tai paskolos bendrovių teikiama finansinė paslauga, kuri dar kitaip gali būti vadinama – finansine (išperkamoji) nuoma. Transporto priemonės lizingas nuo paskolos automobiliui įsigyti skiriasi tuo, jog lizingą suteikianti kredito bendrovė, įgyja kliento pasirinktą turtą nuosavybės teise pagal Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 6.567 straipsnį. „Pagal lizingo sutartį (finansinės nuomos) sutartį viena šalis (lizingo davėjas) įsipareigoja įgyti nuosavybės teise iš trečiojo asmens kitos šalies (lizingo gavėjo) nurodytą daiktą ir perduoti jį lizingo gavėjui valdyti ir naudoti verslo tikslais už užmokesį su sąlyga, kad sumokėjus visą lizingo sutartyje numatytą kainą daiktas pereis lizingo gavėjui nuosavybės teise, jeigu sutartis nenumato ko kita. Šio skyriaus normos *mutatis mutandis* taikomos ir tais atvejais, kai lizingo davėjas yra nuomojamo turto savininkas.“<sup>48</sup>

Dar viena iš dažnai sudaromų kredito sutarčių - būsto paskola, skirta pirkti naują nekilnojamojį turtą, žemės sklypą ir jame statyti namą, keisti turimą būstą į naują. Norint gauti būsto paskolą, būtinas bent 15 procentų pradinis įnašas, kitose kredito unijose ar privačiose kredito įmonėse pradinis įnašas gali būti ir didesnis.<sup>49</sup> Šią paskolos rūšį reglamentuoja Lietuvos Respublikos su nekilnojamoju turtu susijusio kredito įstatymas, šios paskolos paskirtis aiškinama minėto įstatymo 1 straipsnio 1 dalyje „šio įstatymo paskirtis – nustatyti su nekilnojamoju turtu susijusio kredito teikimo sąlygas ir informavimo apie šias sąlygas reikalavimus, kredito davėjo, kredito tarpininko ir tarpusavio skolinimo platformos operatoriaus pareigas bei atsakomybę vykdant šiame įstatyme numatytą veiklą.“<sup>50</sup>

### Kreditavimo sutarčių įvykdymo užtikrinimo būdai

Kredito sutarčių įvykdymo užtikrinimas galimas įvairiais Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nustatytais būdais. Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nurodyta, jog „prievolių įvykdymas gali būti užtikrinamas pagal sutartį arba įstatymus netesybomis, įkeitimu (hipoteka), laidavimu, garantija, rankpinigiais ar kitais sutartyje numatytais būdais.“<sup>51</sup> Kredito sutarčių įvykdymo užtikrinimo tikslas - apsaugoti kreditoriaus teisę ir teisėtus interesus, kad jo reikalavimas bus patenkintas. Skolininkui neįvykdžius ar netinkamai įvykdžius prievolę, t.y. pažeidus sudarytos sutarties sąlygas, kreditorius atsiranda papildomas turinio pobūdžio užtikrinimas, papildoma jo turtinių interesų apsauga, jei sutartyje yra įtvirtinta sutarties įvykdymo užtikrinimo priemonė. Sutarties įvykdymo užtikrinimo priemonės yra skirtos išvengti neigiamų pasekmių, kurios gali atsirasti kreditoriumi, kai prievolė neįvykdoma ar netinkamai įvykdoma ir nesilaikoma sutarties sąlygų. Tačiau kreditoriaus taikomos prievolių užtikrinimo priemonės, ne tik apsaugo kreditoriaus interesus, bet kartu skatina skolininką tinkamai vykdyti prievolę.

Vienas iš dažnai taikomų prievolių užtikrinimo būdų siekiant tinkamo kredito sutarčių įvykdymo – netesybos. Netesybos gali būti išreikštos bauda arba delspinigiais. Netesybos yra prievolių užtikrinimo būdas, skatinantis skolininką įvykdyti prievolę, taip pat sutartinės civilinės atsakomybės forma. Kreditorius už sutartinės prievolės neįvykdymą ar netinkamą įvykdymą gali reikalauti taikyti skolininkui dviejų formų sutartinę civilinę atsakomybę: netesybų išieškojimą ir (ar) nuostolių atlyginimą. Kasacinis teismas yra išaiškinęs, kad pagal bendrąją taisyklę, netesybos (bauda, delspinigiai) yra minimalūs kreditoriaus nuostoliai, dėl kurių šalys susitaria, sudarydamos sutartį, ir kurių dydžio ar realumo kreditoriumi pareiškus reikalavimą nereikia įrodinėti.<sup>52</sup> Tiesa, teismas gali sumažinti sutartinių netesybų dydį, jei jis yra protingumo kriterijų neatitinkantis, neproporcingas kreditoriaus patiriamiesiems nuostoliams, ar pernelyg didelė finansinė našta skolininkui. „Netesybos yra nukreiptos į minimalių kreditoriaus nuostolių atlyginimą ir negali būti kreditoriaus pasipelnymo šaltinis bei negali leisti nukentėjusiai šaliai piktnaudžiauti savo teise ir nepagrįstai praturtėti kitos šalies sąskaita.“<sup>53</sup>

Laidavimas – susitarimas, kurio pagrindu laiduotojas įsipareigoja atsakyti kito asmens kreditoriumi, jeigu kredito gavėjas, už kurį laiduojama, neįvykdys prisiimtą prievolę. Laidavimas atsiranda sudarius laidavimo sutartį, kuria gali būti užtikrinamas tiek esamos, tiek būsimos prievolės įvykdymas. „Laidavimo sutartimi laiduotojas už atlyginimą ar neatlygintinai įsipareigoja atsakyti kito asmens kreditoriumi, jeigu tas asmuo, už kurį laiduojama, neįvykdys visos ar dalies savo prievolės (CK 6.76 straipsnio 1 dalis). Bendrasis principas yra tas, kad laidavimas pasibaigia tuo pačiu metu, kada pasibaigia juo užtikrinta prievolė. <...>CK 6.88 ir 6.89 straipsniuose nustatyti terminuoto ir neterminuoto laidavimo pabaigos terminai. Pagal CK 6.88 straipsnio 1 dalį, kai buvo laiduota tik tam tikram laikui arba užtikrinta terminuota prievolė, laidavimas baigiasi, jeigu kreditorius per tris mėnesius nuo tos dienos, kurią suėjo laidavimo terminas ar prievolės įvykdymo terminas, nepareiškia laiduotojui ieškinio. Tuo tarpu CK 6.89 straipsnio 1 dalyje numatyta, kad, kai buvo laiduota nenustatytam laikui, taip pat kai prievolės įvykdymo terminas nenurodytas arba apibūdintas pareikalavimo momentu ir nėra kitokio susitarimo, laidavimas baigiasi suėjus dvejiems metams nuo laidavimo sutarties sudarymo

<sup>48</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note 1*, 6.567 str. 1 d.

<sup>49</sup> Ladziato P. (2021). *Būsto keitimas: ką būtina žinoti, kad išvengtumėte finansinių rūpesčių*. <https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai-namai/busto-keitimas-ka-butina-zinoti-kad-isevengtume-finansiniu-rupesciu>

<sup>50</sup> Lietuvos Respublikos su nekilnojamoju turtu susijusio kredito įstatymas. Žin. (2016, Nr. 26968: TAR identifikacinis Nr. 2016-26968) 1 str. 1 d.

<sup>51</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note 1*, 6.70 str. 1 d.

<sup>52</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2015 m. gegužės 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-267-916/2015.

<sup>53</sup> *Ibid.*, 2016 m. gegužės 3 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-235-690/2016.

dienos, jeigu kreditorius per šį terminą nepareiškia ieškinio laiduotojui.<sup>54</sup> Svarbu pažymėti ir dėl prievolės įvykdymo bei laidavimo sutarties termino. „Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nuosekliai išplėtotoje praktikoje yra išaiškinta, kad CK nedraudžiama šalių susitarimu pakeisti nurodytus terminus. Dėl to, kai paskolos ar kreditavimo sutartyje nustatytu terminu prievolė neįvykdyta, o laiduotojas ir kreditorius yra susitarę, jog laidavimas galioja iki visiško paskolos grąžinimo, tai CK 6.88 straipsnio 1 dalyje nustatytas laidavimo pabaigos terminas netaikomas. Tokia laidavimo sutartyje nustatyta sąlyga, neprieštarauja CK nuostatoms, yra teisėta, todėl, atsižvelgiant į sutarties laisvės ir šalių dispozityvumo principus, sutarties šalims sukuria atitinkamas teises ir pareigas.“<sup>55</sup>

Kilnojamojo daikto įkeitimas – prievolės užtikrinimas įkeičiant kilnojamąjį daiktą ar būsimas turtines teises, kai įkeisto turto nuosavybės teisė bei teisė savo nuožiūra naudoti iš įkeisto turto gautas pajamas, paliekama įkeisto turto savininkui. Jei suėjus nustatytam terminui prievolė tebėra neįvykdyta, kreditorius turi teisę reikalauti, kad jo reikalavimas būtų patenkintas iš įkeisto turto vertės. Dažniausiai ši prievolė naudojama perkant automobilį išperkamosios nuomos pagrindu. Kol prievolė nėra pilnai atlyginta, daiktas priklauso kreditoriui, o pilnai įvykdžius kreditorinius įsipareigojimus, teisė į daiktą atitenka kredito gavėjui.

Hipoteka – prievolės užtikrinimas įkeičiant nekilnojamą turtą, tačiau šiuo atveju, skirtingai nei įkeičiant kilnojamąjį daiktą, nekilnojamojo daikto turtinės teisės neatitenka kreditoriui, jos lieka turto savininkui. Hipoteka neatima iš daikto savininko teisės jį valdyti, bei jį naudoti, jei Hipotekos lakšte nenumatyta kitaip. Hipoteka užtikrinamas tiek pagrindinio reikalavimo įvykdymas, tiek iš šio reikalavimo atsirandančių netesybų, palūkanų bei teismo išlaidų atlyginimas. Skolininkui nevykdant įsipareigojimų ir nepavykus pasiekti taikaus ginčo sprendimo, kreditorius antstolio prašo išduoti vykdomąjį raštą ir paskelbti varžytynių aukcioną, kurio metu bus parduodamas Hipoteka įkeistas turtas ir iš gautų lėšų padengti kreditoriui likę įsipareigojimai. Hipoteka yra skirstoma į registruojamą priverstinę hipoteką ir sutartinę hipoteką. „Priverstinė hipoteka atsiranda įstatymo arba teismo sprendimo pagrindu tokiais atvejais kai įstatymų nustatytais atvejais prieš savininko valią nustatomas jam priklausančio nekilnojamojo daikto įkeitimas siekiant užtikrinti įstatymuose numatytų turtinių reikalavimų įvykdymą.“<sup>56</sup> Tokiais atvejais kai asmuo nemoka valstybei mokesčių, turtas yra areštuojamas ir skola išieškoma iš NT. „Sutartinė hipoteka – atsiranda sutarties arba vienašalio sandorio pagrindu. Sutartinė hipoteka, kuri atsiranda įkeičiamo daikto savininko vienašalio sandorio pagrindu.“<sup>57</sup> Kreditavimo sutartyse taikoma būtent ši hipotekos rūšis, kai turto savininkas sutinka įkeisti turimą turtą sutartinei prievolei užtikrinti. Bet kuri sudaryta hipoteka yra tvirtinama notarine tvarka, o prievolės užtikrinimas yra registruojamas Hipotekos registre.

## Išvados

Kredito sutartims bei atskiroms jų rūšims taikomus reikalavimus, jų sudarymo, vykdymo, nutraukimo sąlygas bei tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas, Lietuvos Respublikos su nekilnojamuoju turtu susijusio kredito įstatymas, kiti teisės aktai, taip pat kredito bendrovių vidaus dokumentai.

Kreditavimo sutartis, nepriklausomai nuo jos rūšies, sąlygų ar įvykdymo užtikrinimo priemonių, visų pirma yra finansinė pagalba asmenims. Tačiau kreditavimo sutartimi yra prisiimamas įsipareigojimas laiku grąžinti kreditą ir sumokėti palūkanas. Kredito sutartiniuose santykiuose itin svarbu užtikrinti tinkamą atsakingo skolinimo principo įgyvendinimą. Todėl už sprendimą sudaryti kreditavimo sutartį yra atsakingas ne tik kredito gavėjas, tačiau ir bankams bei kitoms finansų įstaigoms taikoma bendroji pareiga elgtis atidžiai ir rūpestingai, kad priimant sprendimą skolinti, nebūtų pažeisti tiek paties skolininko, tiek trečiųjų asmenų interesai.

Atsižvelgiant į kreditavimo tikslą, prašomą kredituoti sumą, kredito grąžinimo terminą, mokamą palūkanų normą ir kitas specifines sąlygas, kreditavimo sutartys skirstomos į tam tikras rūšis, t.y. vartojimo kredito sutartis, refinansavimo sutartis, „greitojo kredito“ sutartis, lizingo sutartis, būsto kreditavimo sutartis.

Kredito sutarčių įvykdymo užtikrinimas galimas įvairiais Lietuvos Respublikos civiliniame kodekse nustatytais būdais, o t. y. netesybomis, laidavimu, kilnojamojo daikto įkeitimu, hipoteka. Kredito sutarčių įvykdymo užtikrinimo tikslas – apsaugoti kreditoriaus teisę ir teisėtus interesus, kad jo reikalavimas bus patenkintas, o kartu skatina skolininką tinkamai vykdyti prievolę.

## Literatūra

### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262. <https://www.infolex.lt/ta/100228>
2. Lietuvos Respublikos hipotekos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 200-0. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1747?jfwid=>
3. Lietuvos Respublikos su nekilnojamu turtu susijusio kredito įstatymas. *Valstybės žinios*, 2016, Nr. 26968. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24bc9070a8011e68987e8320e9a5185/FMnXdLEbSh>
4. Lietuvos Respublikos vartojimo kredito įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 146-6830. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.390016/asr>

<sup>54</sup> Kauno apygardos teismo 2022 m. vasario 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-113-894/2022.

<sup>55</sup> Panevėžio apylinkės teismo 2015 m. gegužės 19 d. sprendimas civilinėje byloje Nr. 2-661-956/2015

<sup>56</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Supra note* 1, 4.175 str. 3d

<sup>57</sup> *Ibid.*, 4.175 str. 2d.

- Lietuvos banko valdybos 2012 m. lapkričio 29 d. nutarimas Nr. 03-245 “Dėl Bendros vartojimo kredito kainos metinės normos skaičiavimo taisyklių patvirtinimo”. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 140-7230. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.438691/asr>

#### **Teismų praktika**

- Lietuvos apeliacinio teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2022 m. kovo 10 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-147-467/2022.
- Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2015 m. gegužės 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-267-916/2015.
- Lietuvos Aukščiausiojo Teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2016 m. gegužės 3 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-235-690/2016.
- Panevėžio apylinkės teismo 2015 m. gegužės 19 d. sprendimas civilinėje byloje Nr. 2-661-956/2015.
- Kauno apygardos teismo civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija. 2022 m. vasario 8 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2A-113-894/2022.

#### **Literatūra ir kiti šaltiniai**

- UAB FINBRO. *Patarimai skolinantis – Kokios būna kreditų rūšys*. <https://finbro.lt/patarimai-skolinantis/kokios-buna-kreditu-rusys/>
- UAB „IPF Digital Lietuva“. *Greita paskola internetu*. <https://credit24.lt/>
- Ladziato P. (2021). *Būsto keitimas: ką būtina žinoti, kad išvengtumėte finansinių rūpesčių*. <https://blog.swedbank.lt/pranesimai-spaudai-namai/busto-keitimas-ka-butina-zinoti-kad-ivsengtume-finansiniu-rupesciu>

### **ESSENTIAL ASPECTS OF LEGAL REGULATION OF CREDIT AGREEMENTS**

Credit agreement – funds lent by a bank or other credit institution, which the creditor undertakes to provide to the borrower under the conditions specified in the agreement, and the borrower (borrower) undertakes to perform the obligation under the conditions specified in the agreement. The requirements applicable to credit agreements and their individual types, the conditions and procedure for concluding, executing and terminating them are regulated by the Civil Code of the Republic of Lithuania, the Law on Consumer Credit of the Republic of Lithuania, the Law on Real Estate Credit, other legal acts and internal documents of credit companies.

Keywords: credit agreement, consumer credit.

# BAUSMĖS VYKDYMO ATIDĖJIMO TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

*Svajūnas Navickas (stud.), vadovė Nerija Kovalenkoviėnė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Perpildyti kalėjimai – globalinė problema, todėl svarbu už lengvesnius nusikaltimus vietoje bausmės taikyti bausmės vykdymo atidėjimą. Būtina skatinti įkalinimo alternatyvas jeigu tai užkirstų kelią tolimesniam individo nusikalstamumui. Taip būtų diegiamas humaniškesnis požiūris, mažinamas nuteistųjų skaičius įkalinimo įstaigose. Taip sumažėtų finansinė našta valstybei išlaikant nuteistuosius įkalinimo laikotarpiu. Šiame straipsnyje bus aptariama bausmės vykdymo atidėjimo samprata, šio instituto taikymo kriterijai bei bausmės vykdymo atidėjimo vykdymo ir vengimo vykdyti teisinės pasekmės.

Raktiniai žodžiai: bausmės vykdymo atidėjimas, bausmės tikslai, atsakomybė.

## Įvadas

**Straipsnio aktualumas.** Perpildyti kalėjimai – globalinė problema. Į tai atkreipia dėmesį Europarlamentarai parengtoje 2017 m. Europos Tarybos ataskaitoje ragindami mažinti kalėjimų perpildymą. EP pažymi, kad įkalinimas turi būti tik kraštutinė priemonė, taikoma teisiškai pagrįstais atvejais. Jis ypač netinkamas pažeidžiamiesiems asmenims, pvz., nepilnamečiams, vyresnio amžiaus žmonėms, besilaukiančioms moterims ar neveiksniems asmenims. Tad svarbu už lengvesnius nusikaltimus vietoje bausmės taikyti alternatyvą – bausmės vykdymo atidėjimą. Dažniau skiriant viešuosius darbus, namų areštą ar elektroninių sekimo priemonių nešiojimą ir kitus apribojimus. Taip būtų diegiamas humaniškesnis požiūris ir mažinamas nuteistųjų skaičius įkalinimo įstaigose. Taip pat to pasiekus sumažėtų finansinė našta valstybei išlaikant nuteistuosius įkalinimo laikotarpiu. Todėl būtina skatinti įkalinimo alternatyvas, jeigu tai užkirstų kelią tolimesniam individo nusikalstamumui. Atidėjus bausmės vykdymą nuteistasis nebūtų eliminuotas iš socioumo bei ateityje nereikėtų imtis papildomų priemonių buvusių kalinių reintegracijai į visuomenę. „Kadangi tai yra nacionalinės kompetencijos klausimas, ES institucijos turi padėti valstybėms pasirinkti tinkamą kalėjimų valdymo modelį“, - pažymėjo EP pranešėja Joelle Bergeron.<sup>58</sup>

**Straipsnio problema.** Taikant bausmės vykdymo atidėjimą mažinamas nuteistųjų skaičius pataisos įstaigose. Tačiau kyla klausimas, ar taip nešvelninamos bausmės, ar neįsivyras tam tikras įstatymų pažeidėjų nebaudžiamumas. Dėl šios priežasties svarbu išsiaiškinti, ar yra pasiekiami bausmės tikslai atidedant bausmės vykdymą.

**Straipsnio tikslas.** Išanalizuoti ir įvertinti bausmės vykdymo atidėjimo teisinius aspektus.

### Straipsnio uždaviniai:

1. Atskleisti bausmės vykdymo atidėjimo sampratą ir paskirtį.
2. Išanalizuoti bausmės vykdymo atidėjimo teisinį reguliavimą.
3. Išnagrinėti bausmės vykdymo atidėjimo teisinės pasekmės.

**Straipsnio objektas** – bausmės vykdymo atidėjimo teisiniai aspektai.

**Straipsnio metodai:** teismų praktikos analizė, mokslinės literatūros ir informacijos šaltinių analizė, lyginamasis, aprašomasis metodas.

## Bausmės vykdymo atidėjimo samprata

Bausmės vykdymo atidėjimas yra taikomas asmenims nuteistiems arešto ir realios laisvės atėmimo bausmės paskyrimo atveju, atitinkantiems įstatymo numatytas sąlygas. Tad bausmės vykdymo atidėjimas nėra tapatus pačiai bausmei ir nepriskiriamas vienai iš bausmės rūšių, nes jis nėra nurodomas Baudžiamojo kodekso 42 straipsnyje, kuriame vardijamos bausmių rūšys. Be to negalima daryti prielaidos, kad bausmės vykdymo atidėjimas yra atleidimas nuo bausmės. Bausmės vykdymo atidėjimas neveiktų teismui nepaskyrus tam tikros bausmės, kurią būtų galimybė atidėti. Teisininkų nuomonė dėl šio instituto taikymo išsiskiria. Tačiau susiduriant su pataisos įstaigų perpildymo problema, atsižvelgiama į šio savarankiško instituto Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso taikymo svarbą „Bausmės vykdymo atidėjimas – tai sąlyginė atleidimo nuo bausmės rūšis, kai pilnamečiui arba nepilnamečiui atidedamas paskirtos bausmės vykdymas nustatant bandomąjį laikotarpį, per kurį turi būti vykdomi teismo paskirtos baudžiamojo arba auklėjamojo poveikio priemonės ir kitos pareigos.“<sup>59</sup> Teisės doktrina nurodo, kad nuteistajam skiriamos auklėjimo ir kitos pareigos. Tai reiškia, kad apribojamos tam tikros teisės ir laisvės. Iš to galima suprasti, jog bausmės vykdymo atidėjimas yra individuali valstybės skiriama prievartos priemonė. Skiriant bausmės vykdymo atidėjimą privalu nuteistajam skirti baudžiamojo ar auklėjimo priemonės ir kitas pareigas. Teismas skirdamas bausmės vykdymo atidėjimą remdamasis Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio 5 dalimi nuteistajam gali skirti vieną ar netgi kelias tarpusavy suderintas baudžiamojo poveikio priemones, intensyvią priežiūrą bei tam tikras pareigas. Tam tikros baudžiamojo poveikio priemonės ir pareigos

<sup>58</sup> Naujienos Europos Parlamentas. Europarlamentarai ragina mažinti kalėjimų perpildymą (2017).

<sup>59</sup> Švedas, G., ir kt., (2020). *Lietuvos Baudžiamoji teisė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 241.

pasitarnauja įgyvendinant bausmės tikslus. Pabrėžtina, kad LAT jurisprudencijoje yra nurodyta, jog „bausmės vykdymo atidėjimo institutas yra viena iš baudžiamosios atsakomybės įgyvendinimo formų, be to, tai vienas veiksmingiausių racionalios baudžiamosios politikos instrumentų, leidžiantis kontroliuoti nusikalstamas veikas padariusių asmenų elgesį laisvėje, neardant jų socialinių ir ekonominių ryšių, apsaugant nuo neigiamo kalinių poveikio, taip mažinant nusikalstamų veikų recidyvo tikimybę.“<sup>60</sup> Atidedant bausmės vykdymą nuteistasis, ypač tas, kuris neturi ankstesnės kriminalinės istorijos yra apsaugomas nuo neigiamo pataisos įstaigos poveikio. Tai yra svarbu užkertant kelią tolimesniam asmens nusikalstamumui kontroliuojant jį ir leidžiant pasitaisyti. „Atkreiptinas dėmesys į tai, kad probuojamų asmenų elgesio kontrolė vykdoma remiantis Probacijos įstatymu ir yra susijusi su tam tikrais asmeninės laisvės suvaržymais ir atsakomybe. Tais atvejais, kai probuojamas asmuo be pateisinamų priežasčių nevykdo nustatytų pareigų, teismas probacijos tarnybų teikimu gali priimti sprendimą panaikinti bausmės vykdymo atidėjimą.“<sup>61</sup>

Pasitaiko atvejų kai teismai netenkina probacijos tarnybų teikimų ir nepanaikina bausmės vykdymo atidėjimo neatsižvelgdami į probacijos pareigūnų nuomonę ir argumentus. Tad iškyla problema dėl asmenų tam tikro nebūdžiamumo ir nepagarbos pačiam baudžiamajam įstatymui. „Bausmės vykdymo atidėjimas išreiškia humanizmo, bausmės individualizacijos bei jos ekonomijos principus.“<sup>62</sup> Tačiau šie principai bus įgyvendinti tik tada, kai bus pakankamas pagrindas, kad atidedant bausmę bus pasiekti bausmės tikslai. Jeigu teismai nemotyvuotai skirs bausmės vykdymo atidėjimą, išsivyras tam tikras manymas dėl nebūdžiamumo ir tolesnio asmenų įstatymų normų ignoravimo. Tokiu atveju gali iškilti klausimas: ar asmuo yra iš ties pakankamai nubaustas ir ar yra nepažeidžiamas teisingumo principo įgyvendinimas. „Bausmės vykdymo atidėjimo taikymas galimas, jeigu asmuo yra nuteisiamas laisvės atėmimu? Komentuojamame straipsnyje nėra reikalavimo, kad asmuo šia bausme būtų nuteistas pirmą kartą.“<sup>63</sup> Tai reiškia, kad asmuo gali anksčiau būti turėjęs jau dešimt teistumų, bet vis tiek teismas jam gali atidėti vienuoliktos bausmės vykdymą. Tačiau ar tai būtų tikslinga, sunku pasakyti, kadangi kiekviena situacija yra individuali. Teismas turi pasverti ar tokiam asmeniui atidėjus bausmės vykdymą bus pasiekti bausmės tikslai, ir ar toks asmuo galės įrodyti, jog sugebės laikytis įstatymų normų. „Teismas turėtų apsvarstyti, ar tikslinga skirti laisvės atėmimą, nors ir atidedant jo vykdymą, jeigu bylos aplinkybės ir kaltininko asmenybė leidžia paskirti sankcijoje numatytą kitą švelnesnę bausmę. Paskirta bausmė jos vykdymo atidėjimo laikotarpiu išlieka.“<sup>64</sup>

Bausmės vykdymo atidėjimo skyrimas nereiškia, kad asmuo yra atleidžiamas nuo realios laisvės atėmimo bausmės. Pakankamai didelė visuomenės dalis neigiamai reaguoja į šį instituto taikymą motyvuodami tuo, kad tai per švelni bausmė ir sukčiai taip išsisuka nuo atsakomybės. Tačiau paaiškėjus, kad bausmės atidėjimo laikotarpiu bausmės tikslai nebuvo pasiekti teismas gali palikti galioti sprendimą atlikti paskirtą bausmę. Bausmės vykdymo atidėjimo terminas priklauso nuo teismo skiriamos bausmės dydžio, tačiau šis terminas negali būti trumpesnis nei trys mėnesiai ir ilgesnis negu treji metai. „Laiką, kuriam atidėtas paskirtos bausmės vykdymas, teismas parenka atsižvelgdamas į galimybę pasiekti bausmę įgyvendinamus tikslus.“<sup>65</sup> O Lietuvos probacijos tarnyba visą šį laiką kaip prižiūrinti institucija kontroliuoja nuteistojo elgesį, kad šie bausmės tikslai būtų pasiekti ir būtų laikomasi skirtų teismo baudžiamojo poveikio priemonių bei pareigų.

### Bausmės vykdymo atidėjimo taikymo kriterijai

Visiška bausmės vykdymo atidėjimo taikymo galimybė yra numatyta Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 72 str. 1, 2 dalyse, o dalinis bausmės vykdymo atidėjimas nustatytas 75 str. 3 dalyje. Nepilnamečiams asmenims bausmės vykdymo taikymo galimybė numatyta 92 straipsnyje. „Pagal teismų praktiką, teismui sprendžiant bausmės vykdymo atidėjimo klausimą, turi būti vertinamos visos bylos aplinkybės, susijusios ir su padaryta nusikalstama veika, ir su nuteistojo asmenybe, t. y. nusikalstamos veikos pavojingumo pobūdis, laipsnis, nuteistojo asmenybės teigiamos ir neigiamos savybės, jo elgesys šeimoje ir visuomenėje, polinkiai, nusikalstamos veikos padarymo priežastys, elgesys po nusikalstamos veikos padarymo (ar jis supranta padarytų nusikalstamų veikų pavojingumą ir kritiškai vertina savo elgesį, pripažįsta kaltę, neneigė jos ir ikiteisminio tyrimo metu, nesistengė išvengti atsakomybės, savo elgesiu po nusikalstamos veikos padarymo siekė įrodyti, jog ateityje nedarys kitų veikų), taip pat ir tai, kaip bausmės vykdymas paveiks kaltininko teigiamus socialinius ryšius. Šie ir kiti duomenys turi sudaryti prielaidas išvadai, kad nuteistojo resocializacija galima be realaus laisvės atėmimo, kad pakanka nuteistajam paskirti baudžiamojo poveikio priemonę ir (ar) vieną ar kelis įpareigojimus, ribojančius nuteistojo elgesį ir kartu turinčius auklėjamąjį, pataisomąjį poveikį. Ypač svarbu įvertinti kaltininko asmenybę, nes tai lemia, ar bus pasiekti BK 41 straipsnio 2 dalyje įtvirtinti bausmės tikslai (kasacinės nutartys baudžiamosiose bylose Nr. 2K-132-942/2016, 2K-396-746/2016, 2K-179-693/2017, 2K-7-266-511/2018 ir kt.).“<sup>66</sup>

Lietuvos Respublikos teismų sistema formuoja bausmės vykdymo atidėjimo taikymo praktiką. Kadangi įstatymų leidėjas keičia bausmės vykdymo atidėjimo galimybes, kartu keičiasi ir teisminė praktika. Dėl nesančios nuoseklios teisminės praktikos teismams gali kilti problemų taikyti bausmės vykdymo atidėjimą. Lietuvos Respublikos

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> Abramavičius, A., ir kt., (2004). Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2004, p. 400.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 401.

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. lapkričio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje 2K-268-693/2019.

Aukščiausiasis Teismas taikant bausmių vykdymo atidėjimą apžvalgoje yra apibrėžęs, kad „Pagal baudžiamąjį įstatymą teismas, parinkdamas bausmę, pirmiausia sprendžia, ar skirtina lengviausia iš sankcijoje numatytų bausmių. BK 75 ir 92 straipsnių paskirtis, jų taikymo sąlygos suponuoja teismų pareigą motyvuoti ir tai, kodėl nuteistajam yra skiriama sunkiausia iš sankcijoje numatytų bausmių – laisvės atėmimas – ir jos vykdymas atidedamas.“<sup>67</sup>

Remiantis Baudžiamojo kodekso 75 ir 92 straipsniais paskirta bausmė atidedama kai teismas motyvuotai nusprendžia, kad bausmės tikslai bus pasiekti neizoliavus asmens nuo visuomenės. Tačiau teismų praktikoje yra pavyzdžių kai bausmės vykdymas atidedamas be motyvuotų priežasčių, beje netinkamai pritaikius Baudžiamojo kodekso 75 straipsnį. Štai Klaipėdos apygardos teismo baudžiamosios bylos nagrinėjame skunde IS-94-417/2020 Plungės apylinkės teismo Plungės rūmų nutartyje nuteistajam I.K. teismas nemotyvuotai ir be teisinio pagrindo nuteistajam sušvelnino teisinę padėtį. Nuteistajam padarius nusikalstamą veiką numatytą Baudžiamojo kodekso 140 str. 2 d. paskirta keturiasdešimt penkių parų arešto bausmė. Teismas vadovaudamasis 641 str. 1 d. paskirtą bausmę sumažino iki trisdešimt parų arešto. Tačiau nuteistasis I. K. 2020 m. liepos 15 d. kreipėsi su prašymu jam paskirtą arešto bausmę pakeisti į apykojės nešiojimą. Nors baudžiamasis įsakymas įsigaliojo 2020 m. birželio 23 d., nuteistasis I. K. motyvavo tuo, kad „nuo 2020 m. liepos 1 d. įsigaliojo BK pakeitimai (2019 m. birželio 27 d. įstatymas Nr. XIII-2263) ir BK 75 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad asmeniui teismas gali paskirti intensyvią priežiūrą – nuteistojo buvimo vietos pagal nustatytą laiką kontrolę elektroninio stebėjimo priemonėmis.“<sup>68</sup> Plungės apylinkės teismas tenkino šį I. K. nuteistojo prašymą ir pritaikęs Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio 1 dalį I.K. atidėjo paskirtos arešto bausmės vykdymą trimis mėnesiams. Tačiau ši Plungės apylinkės teismo 2020 m. liepos 29 d. nutartis buvo nepagrįsta ir skundžiama „Priešingai nei nutartyje konstatavo teismas, BK 75 straipsnio pakeitimai, įsigalioję nuo 2020 m. liepos 1 d., susiję su galimybe taikyti bausmės vykdymo atidėjimą, asmeniui pirmą kartą nuteistam arešto bausmę, grįžtamosios galios neturi, todėl nebuvo jokio pagrindo spręsti klausimą dėl šiuo metu galiojančio BK 75 straipsnio nuostatų taikymo nuteistajam I. K.“<sup>69</sup> Tad Plungės apylinkės teismas tenkindamas I.K. prašymą nutartį priėmė visiškai nepagrįstai ir netinkamai pritaikė baudžiamojo įstatymo normą, kadangi atlikus Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio pakeitimus nebuvo numatyto atgalinio veikimo. „Vadovaujantis Lietuvos Aukščiausiojo Teismo jurisprudencijoje formuojama teismų praktika, BK 75 straipsnio taikymas galimas tik tokiu atveju, kai baudžiamosios bylos, kurioje prašoma atidėti bausmės vykdymą, teisminis nagrinėjimas dar nėra pasibaigęs (kasacinės nutartys baudžiamosiose bylose Nr. 2K-7-27-746/2015, 2K-215-303/2015, 2K-216-139/2015, 2K-263-788/2015, 2K-275-895/2015, 2K-7-386-746/2015).“<sup>70</sup> Klaipėdos apygardos teismas atsižvelgdamas į išdėstytus argumentus panaikino Plungės apylinkės teismo Plungės rūmų 2020 m. liepos 29 d. nutartį ir Plungės apylinkės teismo Plungės rūmų 2020 m. birželio 1 d. ir paskirtos arešto bausmės vykdymo atidėjimo netenkinti. Klaipėdos apygardos teismas minėtoje byloje bausmės vykdymo atidėjimo netenkino. Kadangi Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio pakeitimai, įsigalioję nuo 2020 m. liepos 1 d., neturėjo grįžtamosios galios taikymo.

Tačiau Vilniaus miesto apylinkės teismas byloje T-813-1100/2020 nuteistojo G.J. prašymą dėl jam paskirtos arešto bausmės vykdymo atidėjimo tenkino. Vilniaus miesto apylinkės teismo 2018 m. gruodžio 10 d. nuosprendžio priėmimo metu negaliojo Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio redakcija. Teismas nurodė, kad „Pagal BK 3 straipsnio 2 dalį, veikos nusikalstamumą panaikinant, bausmę švelninantis arba kitokiu būdu nusikalstamą veiką padariusio asmens teisinę padėtį palengvinantis baudžiamasis įstatymas turi grįžtamąją galią, t. y. taikomas iki tokio įstatymo įsigaliojimo nusikalstamą veiką padariusiems asmenims, taip pat atliekantiems bausmę bei turintiems teistumą asmenims. Taigi akivaizdu, kad dabartinė BK 75 straipsnio 1 dalies redakcija yra nusikalstamą veiką padariusio asmens teisinę padėtį palengvinantis baudžiamasis įstatymas, kuris turi grįžtamąją galią (BK 3 straipsnio 2 dalis).“<sup>71</sup> Taigi kaip matyti bausmės vykdymo atidėjimo teisminė praktika skiriasi. Ko pasekoje iš kyla problema dėl netinkamo Baudžiamojo kodekso normų pritaikymo. Klaipėdos apygardos nagrinėtame skunde buvo remtasi Lietuvos Aukščiausiojo Teismo kasacinėmis nutartimis, tačiau Vilniaus apylinkės teismas remdamasis Baudžiamojo kodekso 3 straipsnio 3 dalimi nurodė, kad asmens teisinę padėtį lengvinantis įstatymas turi grįžtamąją galią.

Taip pat grįžtant prie Plungės apylinkės teismo 2020 m. liepos 29 d. nutarties išvelgiama dar viena problema. Teismai skiria bausmės vykdymo atidėjimą nemotyvuotai ir nepagrindžia, kad ar atidėjus bausmės vykdymo atidėjimą bus pasiekti bausmės tikslai. Šiuo atveju pakako tik nuteistojo prašymo atidėti bausmės vykdymą dėl Baudžiamojo kodekso 75 straipsnio pakeitimo. Tačiau į pačią kaltininko asmenybę nebuvo atsižvelgta, kas yra vienas iš vertintinų kriterijų, kad bausmės tikslai gali būti pasiekti be realios bausmės atlikimo. Lietuvos Aukščiausiojo teismo 2K-61-895/2015 nutartyje nurodoma, kad esant Baudžiamojo kodekso 75 straipsnyje numatytais sąlygomis, teismams yra leidžiama kitokiais būdais siekti bausmės tikslų įgyvendinimo. „Taikant BK 75 straipsnį baudžiamosios veikos ir bausmės individualizavimą teismas atlieka du kartus: pirma – vadovaudamasis bendraisiais bausmės skyrimo pagrindais teismas įvertina nusikaltimo pobūdį ir jo pavojingumo laipsnį, kaltininko asmenybę bei atsakomybę sunkinančias ir lengvinančias aplinkybes ir, atsižvelgdamas į aplinkybių visumą, parenka sankcijoje numatytą bausmės rūšį ir dydį, tinkamiausią bausmės tikslams pasiekti; antra – nustatęs BK 75 straipsnyje numatytas sąlygas, teismas šias aplinkybes įvertina dar

<sup>67</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyrius. Teismų praktikos taikant bausmės vykdymo atidėjimą apžvalga. *Teismų praktika*, (2008), nr. 28.

<sup>68</sup> Klaipėdos Apygardos Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. spalio 31 d. nutartis baudžiamojoje byloje IS-94-417/2020.

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> Vilniaus Miesto Apylinkės Teismo 2020 m. liepos 27 d. nutartis baudžiamojoje byloje T-813-1100/2020.

kartą, spręsdamas, ar bausmės tikslai bus pasiekti be realaus bausmės atlikimo.<sup>72</sup> Kaip matyti žemesnės instancijos teismai šių kriterijų ne visada laikosi, tačiau Lietuvos Aukščiausiasis teismas priimdamas sprendimą nenukrypsta nuo šių kriterijų taikymo.

Baudžiamajame įstatyme bausmių rūšys yra nurodytos nuoseklia tvarka nuo švelniausios iki griežčiausios bausmės, tad teismas pagal Baudžiamojo kodekso 75 straipsnį skirdamas bausmės vykdymo atidėjimą turi įvertinti – ar jam nesuteikiamas pasirinkimas skirti asmeniui arešto ar realią laisvės atėmimo bausmę, o tik vėliau atsižvelgiant į kaltininko asmenybę ir kitas bylos aplinkybes motyvuotai pagrįsti, kodėl šių bausmių tikslai gali būti pasiekti neizoliavus nuteistojo nuo jam įprastos aplinkos. Neįvertinus šių aspektų gali būti neįgyvendinti bausmės tikslai, ko pasekoje vėliau prižiūrinčiosios institucijos prašymu kreipiamasi dėl nuteistojo realios laisvės atėmimo bausmės „taikant naująjį BK, galima teigti, jog jei kaltininkas yra padaręs ir tyčines, ir neatsargias nusikalstamas veikas, teismas gali atidėti paskirtos bausmės vykdymą, jeigu už kiekvieną tyčinę ar neatsargią nusikalstamą veiką paskirta bausmė neviršija komentuojamo straipsnio 1 dalyje nustatytų bausmės ribų, o subendrinta bausmė nėra didesnė nei šių normų nustatyta nusikalstamai veikai, padarytai dėl neatsargumo.“<sup>73</sup> Teismas skirdamas bausmės vykdymo atidėjimą vadovaujasi nurodytais Baudžiamajame kodekse 41 straipsnio 2 dalyje įtvirtintais bausmės tikslais, kadangi teismas atidedamas bausmės vykdymą turi įvertinti ar šie tikslai bus įgyvendinti atidedant bausmės vykdymą. Taip pat atsižvelgiama į nuteistojo asmenybę jo socialinę padėtį visas teigiamas ir neigiamas savybes, kurios įtakotų priimamą sprendimą. Kiekviena byla yra skirtinga, tad ir pats priimamas sprendimas nebūtinai turi sutapti, o būti vertintas individualiai. Svarbu, kad teismas tinkamai pritaikytų baudžiamojo kodekso normas ir pernelyg nenukryptų nuo esamos teisminės praktikos.

### Bausmės vykdymo atidėjimo teisiniai padariniai

Bausmės vykdymo atidėjimo teisiniai padariniai tiek pilnamečiams asmenims tiek nepilnamečiams asmenims yra bendri. Kaip ir kiekvienas Baudžiamosios teisės institutas taip ir bausmės vykdymo atidėjimo institutas sukelia tam tikras teises pasekmes. Ar šios pasekmės bus teigiamos ar neigiamos priklausys nuo nuteistojo elgesio probacijos laikotarpiu. Bausmės vykdymo sąlygas nustato Probacijos įstatymas, kuriame ir yra nustatyti teisiniai padariniai. Lietuvos Respublikos Probacijos 30 straipsnio 1 dalis nurodo, kad „Probuojamasis, kuris probacijos laikotarpiu įvykdė auklėjamojo ar baudžiamojo poveikio priemones ir (ar) pareigas, nepadarė šio straipsnio 2 dalies 3 punkte numatytų pažeidimų, kai sueina bausmės vykdymo atidėjimo arba lygtinio paleidimo iš pataisos įstaigų terminas, laikomas atlikusiu bausmę.“<sup>74</sup> Tai reiškia, kad jei asmuo nepadarė pažeidimų numatytų Probacijos įstatymo 30 str. 2 dalies 3 punkte teisiniai padariniai nuteistojo atžvilgiu yra teigiami ir galutinai asmuo atleidžiamas nuo paskirtos bausmės paskutinė bausmės vykdymo atidėjimo diena. Kaip matyti, įstatymo norma nenurodo jokių kitų reikalavimų, kad asmuo būtų atleidžiamas nuo bausmės. Nenurodoma, kad teismas dar atskirame teismo posėdyje turėtų vertinti ar bausmės vykdymo atidėjimo laiku asmuo pasiekė bausmės tikslus. Taip palengvinamas teismų darbas nenagrinėjant ir dar kartą nevertinant ar asmuo tikrai pasiekė bausmės tikslus jeigu nebuvo nustatyta prižiūrinčios institucijos pažeidimų bausmės vykdymo atidėjimo laikotarpiu. Pagal Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 97 str. 3 d. 1 p. „asmenys, kuriems bausmės vykdymas buvo atidėtas, – laikotarpiu, kuriam buvo atidėtas bausmės vykdymas“<sup>75</sup> Tad jeigu asmuo pagal Probacijos tarnybos įstatymo 30 str. 1 d. laikomas atlikusiu bausmę tai ir teistumas išnyksta paskutinę bausmės vykdymo atidėjimo dieną. Viena iš lengvesnių, bet neigiamų teisinių pasekmių kyla kai nuteistajam pagal Probacijos įstatymo 30 str. 2 d. 1 p. pratęsimas terminas įvykdyti baudžiamojo ar auklėjimo poveikio ar kitų pareigų įvykdymo terminas, kuris negali būti ilgesnis už bausmės vykdymo atidėjimo laikotarpį. Šiek tiek sunkesnė teisinė pasekmė kaip pagal Probacijos įstatymo 30 str. 2 d. 2 p. paskiriamos papildomos probacijos sąlygos. Tokiomis priemonėmis nepanaikinamas bausmės vykdymo atidėjimas, tačiau tokiomis priemonėmis asmeniui dar labiau suvaržomos jo teisės jį įspėjant, kad jeigu jis nesilaikys numatytų sąlygų ir pareigų bus pakankamas pagrindas panaikinti bausmės vykdymo atidėjimo taikymą ir realiai atlikti paskirtą bausmę.

Pabrėžtina, kad nuteistojo, kuris probacijos laikotarpiu nevykdo paskirtų teismo pareigų ar baudžiamojo poveikio priemonių nevykdymas netraktuojamas kaip nauja nusikalstama veika. Įstatymų leidėjas to neįvardina kaip nusikalstamos veikos, o kaip pagrindą panaikinti bausmės vykdymo atidėjimą. Esant įstatymo spragoms ar kolizijos atvejais įstatymų leidėjas Probacijos įstatyme 3 str. 2 d. yra pažymėjęs, kad „Probacijos vykdymą reglamentuojančių įstatymų kolizijos atveju taikoma probuojamajam palankesnė teisės norma.“<sup>76</sup> Tai įrodo, kad nuteistuosius siekiama nebausti, o stengiamasi sušvelninti jų teisinę padėtį taikant palankesnę teisės normą. Tačiau jeigu nuteistasis bausmės vykdymo atidėjimo laikotarpiu elgiasi nederamai ir nevykdo jam paskirtų probacijos sąlygų ar daro kitus teisės pažeidimus – sulaukia neigiamų pasekmių. Ko pasekoje teismas įvertinęs esamą situaciją gali panaikinti bausmės vykdymo atidėjimą ir priimti sprendimą realiai vykdyti paskirtą bausmę. „Svarstydamas nuteistojo elgesį kontroliuojančios institucijos teikimą dėl bausmės vykdymo atidėjimo panaikinimo teismas patikrina, ar nuteistasis galėjo įvykdyti įpareigojimus, ar pagrįstai jam skirtos administracinės nuobaudos arba drausminio poveikio priemonės.“<sup>77</sup> Tai viena iš labiausiai neigiamų teisinių pasekmių iš esmės apsunkinanti nuteistojo teisinę padėtį. Klaipėdos apygardos teismas pažymi „Pažymėtina, kad bausmės

<sup>72</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2015 m. vasario 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje 2K-61-895/2015.

<sup>73</sup> Abramavičius, A., ir kt. *Supra note 5*, p. 402.

<sup>74</sup> Lietuvos Respublikos probacijos įstatymas, Žin. (2012, Nr. 4-108; TAR Identifikacinis kodas 1111010ISTA0XI-1860), 30 str. 1 d.

<sup>75</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR Identifikacinis kodas 1001010ISTAI-1968), 97 str. 3 d. 1 p.

<sup>76</sup> Lietuvos Respublikos probacijos įstatymas. *Supra note 17*, 3 str. 2 d.

<sup>77</sup> Piesliakas, V. (2008). *Lietuvos baudžiamoji teisė*. Antroji knyga. Vilnius: UAB „Justitia“, p. 395.

vykdymo atidėjimas yra visuomenės, veikiančios per teismą, pasitikėjimas nuteistuoju.<sup>78</sup> Tad jeigu Probacijos tarnyba ir teismas rimtai nevertins nuteistojo sąmoningai atliekamų pažeidimų ir nepanaikins bausmės vykdymo atidėjimo instituto tokiems asmenims, praras visuomenės pasitikėjimą.

### Išvados

1. Bausmės vykdymo atidėjimas – tai sąlyginė viena iš veiksmingiausių baudžiamosios atsakomybės įgyvendinimo formų, kai pilnamečiams ir nepilnamečiams asmenims atidedamas paskirtos bausmės vykdymas nustatant bandomąjį laikotarpį. Per šį laikotarpį turi būti vykdomos teismo paskirtos baudžiamojo arba auklėjamojo poveikio priemonės ir kitos pareigos, taip apribojant tam tikras nuteistojo teises ir laisves. Bausmės vykdymo atidėjimas – savarankiškas institutas, kurio paskirtis įgyvendinti bausmės tikslus be realaus bausmės atlikimo. Bausmės vykdymo atidėjimas – tai nėra atleidimas nuo bausmės. Taikant šį institutą siekiama užkirsti kelią tolesniam nusikalstamumui, nes atidedant bausmės vykdymą nuteistasis gauna teismo pasitikėjimą ir galimybę pasitaisyti, toliau tęsiant socialiai atsakingą gyvenimo būdą.

2. Bausmės vykdymo atidėjimas galimas skiriant dvejų rūšių bausmes: pilnamečiams pirmą kartą asmenį nuteisus arešto bausme, nepilnamečiams įstatymų leidėjas nenumato šio reikalavimo ir nuteisus asmenį realia laisvės atėmimo bausme. Tokių bausmių atidėjimas galimas tik su tam tikromis sąlygomis apibrėžtomis baudžiamojo kodekso 75 ir 92 straipsniuose. Tačiau teismas imperatyviai neįpareigojamas taikyti šio instituto net ir esant įstatyme numatytioms sąlygomis. Teismas turi diskrecinę teisę taikyti šį institutą tik esant pakankamam pagrindui, kad bus pasiekti visi bausmės tikslai. Prieš atidedamas bausmės vykdymą teimas atsižvelgia į bylos aplinkybių visumą ir tik tuomet argumentuotai turi pagrįsti, kodėl atideda šių bausmių vykdymą. Priešingai nei neatidedamas bausmės vykdymo neturi nustatytos pareigos nurodyti, kodėl neatidėjo bausmės vykdymo.

3. Bausmės vykdymo atidėjimo vykdymo ir vengimo vykdyti teisinės pasėkmės vienodos tiek pilnamečiams tiek nepilnamečiams asmenims. Tačiau tik nuo pačių nuteistųjų priklauso ar jos bus teigiamos ar neigiamos. Nuteistojo teisinę padėtį lengvinanti pasekmė – probacijos pabaiga, išrašant jį iš probuojamųjų asmenų registro. Sunkinanti nuteistojo teisinę padėtį pasekmė, suvaržanti jo teises – teismo skiriamos papildomos baudžiamojo poveikio priemonės ir kitomis pareigomis. Sunkiausia teisinė pasekmė suvaržanti nuteistojo laisvę – realiai atliekant paskirtą bausmę pataisos įstaigoje.

### Literatūra

#### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos probacijos įstatymas, Žin. (2012, Nr. 4-108; TAR Identifikacinis kodas 1111010ISTA0XI-1860).
2. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR Identifikacinis kodas 1001010ISTAIII-1968).

#### Kita literatūra

1. Abramavičius, A., ir kt., (2004). *Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso komentaras*. Vilnius: Teisinės informacijos centras.
2. Naujienos. Europos Parlamentas. (2017). <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/press-room/20171002IPR85130/euoparlamentarai-ragina-mazinti-kalejimu-perpildyma>
3. Piesliakas, V. (2008). *Lietuvos baudžiamoji teisė*. Antroji knyga. Vilnius: UAB „Justitia”
4. Švedas, G., ir kt., (2020). *Lietuvos Baudžiamoji teisė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

#### Teismų praktika

1. Klaipėdos Apygardos Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. spalio 31 d. nutartis baudžiamojoje byloje 1S-94-417/2020.
2. Klaipėdos Apygardos Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2022 m. sausio 19 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-4-651/2022.
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. lapkričio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje 2K-268-693/2019.
4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyrius. Teismų praktikos taikant bausmės vykdymo atidėjimą apžvalga. *Teismų praktika*, (2008), nr. 28.
5. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2015 m. vasario 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje 2K-61-895/2015.
6. Vilniaus Miesto Apylinkės Teismo 2020 m. liepos 27 d. nutartis baudžiamojoje byloje T-813-1100/2020.

### THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF SUSPENSION

Overcrowded prisons are a global problem, so it is important to impose suspended sentences for less serious crimes. If this would prevent further crime of the individual, alternatives to imprisonment must be encouraged. This would introduce a more humane approach and reduce the number of convicts in prisons. Also this would reduce the financial burden on the state of keeping convicts in prison. This article will discuss the concept of suspended sentence, the criteria for the application of this institute, and the legal consequences of suspended sentence and evasion.

Keywords: institute, responsibility, consequence.

<sup>78</sup> Klaipėdos Apygardos Teismo baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2022 m. sausio 19 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1S-4-651/2022.



# AUKLĖJAMOJO POVEIKIO PRIEMONIŲ NEPILNAMEČIAMS ASMENIMS TAIKYMAS BAUDŽIAMOJOJE TEISĖJE

*Gintarė Kuzminskaitė (stud.), vadovė Ligita Krikštaponytė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Nepilnamečiams asmenims taikomos baudžiamosios atsakomybės ypatumai nagrinėjami jau daugiau nei dešimtmetį, tačiau su kiekvienu nauju išskirtiniu įvykiu mūsų šalyje kyla diskusijos dėl nepilnamečiams asmenims pritaikomų įstatymų, kuriais taikomos baudžiamosios atsakomybės lengvatos, ribų bei jų efektyvumo ir tikslingumo. Nepilnamečiams asmenims taikomos baudžiamosios atsakomybės ypatumai yra tai, kad bausmės pritaikomos atsižvelgiant į jų amžių, socialinę brandą, ribojama laisvės atėmimo bausmių paskyrimas, trumpesnis bausmių sąrašas bei suteikiama galimybė paskirti daugiau auklėjamojo poveikio priemonių. Baudžiamosios atsakomybės taikymo ribos apima ir asmens atleidimą nuo baudžiamosios atsakomybės. Šis baudžiamosios teisės institutas praktikoje yra taikomas labai dažnu atveju, kadangi Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas numato galimybes bausmės tikslą pasiekti per kitas, švelnesnes priemones. Tačiau nepilnamečių nusikalstamumo neženklus mažėjimas bei jiems paskirtų auklėjamojo poveikio priemonių nesilaikymas, kelia klausimą, ar auklėjamojo poveikio priemonės yra pakankamos nepilnamečiams asmenims perauklėti bei skatinti juos daugiau nebenukalsti?

Raktiniai žodžiai: nepilnamečiai, baudžiamoji atsakomybė, auklėjamojo poveikio priemonės.

## Įvadas

Nepilnamečiai, tai nesulaukęs 18 metų amžiaus asmuo, o baudžiamosios teisės kontekste, tai asmuo, kuris nusikalstamos veikos padarymo metu buvo jaunesnis, nei 18 metų amžiaus, įskaitant ir gimtadienio dieną. Visuomenėje nepilnamečių asmenų nusikalstamumas nėra naujiena, tačiau priemonės, taikomos reaguojant į nepilnamečių nusikalstamumą, turi būti mokomojo pobūdžio, remtis socialine integracija ir vengiant nepilnamečių įkalinimo, t. y. skiriant bausmę nepilnamečiui asmeniui yra stengiamasi jį ne formaliai nubausti, bet tą patį bausmės tikslą pasiekti per humaniškas, švelnias ir jam individualiai pritaikytas priemones. Šiomis priemonėmis stengiamasi kuo mažiau traumuoti nepilnamečių asmenį, nepažeisti jo interesų, neatitraukti jo iš socialinio gyvenimo bei rodyti jam suteiktas galimybes išpirkti savo kaltę per alternatyvias veiklas, neatliekant realios bausmės. Pasaulyje teisinis kelias einantis link nepilnamečių atleidimo nuo baudžiamosios atsakomybės pradėjo atsirasti tik XIX-XX a. Šiuo laikotarpiu buvo pradėta nagrinėti nepilnamečių nusikalstamumą, rūpintis vaiko teisėmis bei jų apsauga. Todėl siekiant mažinti nepilnamečių nusikalstamumą yra ieškoma efektyviausių sprendimų, tokių kaip atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės ir auklėjamojo poveikio priemonių taikymas. Manytina, kad šios priemonės atliks bausmės paskirtį ir sulauks asmenį nuo kitų galimų nusikalstamų veikų darymo. Kadangi nepilnamečiai asmenys yra jautriausia ir pažeidžiamiausia visuomenės grupė, jų asmenybė dar formuojasi ir nenorint jos sužaloti baudžiamasis įstatymas numato švelnesnes baudžiamąjį poveikio priemones pavadintas auklėjamojo poveikio priemonėmis. Šios auklėjamojo poveikio priemonės: išpėjimas, turtinės žalos atlyginimas, elgesio apribojimas ir kitos priemonės, kurias nurodo baudžiamasis įstatymas. Nors šios priemonės yra puiki alternatyva jaunam asmeniui suprasti savo klaidas ir tęsti savo gyvenimą be realių bausmės atlikimo pasekmių, tačiau praktikoje pasitaiko tokių atvejų, kad nepilnamečiai asmenys neįvertina jiems suteiktos galimybės ir išvis nesilaiko arba netinkamai atlieka jiems paskirtas auklėjamojo poveikio priemones. Tokiu atveju praktikoje, teismams tenka spręsti ar dar ieškoti alternatyvų kaip efektyviai ir tinkamai pasiekti bausmės tikslus nepilnamečiui asmeniui nepaskiriant realios bausmės ar paskirti realią bausmę. Taigi, šiame straipsnyje yra siekiama nustatyti nepilnamečių asmenų atleidimo nuo baudžiamosios atsakomybės pagrindus ir sąlygas bei šiuo pagrindu skiriamų auklėjamojo poveikio priemonių taikymo tikslingumą.

**Tyrimo problema** – auklėjamojo poveikio priemonių taikymo tikslingumas nepilnamečiams asmenims.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti auklėjamojo poveikio priemonių taikymo ypatumus baudžiamąjoje teisėje.

**Darbo objektas** – nepilnamečių auklėjamojo poveikio priemonių taikymas Lietuvos Respublikos teismų praktikoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti nepilnamečių atleidimo nuo baudžiamosios atsakomybės pagrindus, sąlygas.
2. Aptarti dažniausiai taikomas auklėjamojo poveikio priemones.
3. Išanalizuoti kylančią atsakomybę nepilnamečiams už auklėjamojo poveikio priemonių nevykdymą.

**Darbo metodai.** Straipsnyje buvo naudojama teisės aktų analizė, analizuoti straipsnius, kuriuose yra nurodytos auklėjamojo poveikio priemonės, bausmės ar priežastys kada būna atleidžiamas nepilnamečiai asmuo nuo baudžiamosios atsakomybės. Statistinių duomenų analize buvo palyginama kelių metų gauti duomenys, kuriuose nurodoma kokios dažniausiai taikomos auklėjamojo poveikio priemonės. Analitinis darbo metodas buvo skirtas atskleisti šios temos aktualumą ir kaip ši tema yra svarbi šiuo laikotarpiu.

## Nepilnamečių atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės

Nepilnamečiai yra vieni jautriausių ir pažeidžiamiausių visuomenės narių, kadangi jų pasaulio suvokimas yra visiškai kitoks nei suaugusio žmogaus, jų amžius yra toks, kad jie nesugeba būti pilnai atsakingi už save ir savo veiksmus kuriuos atlieka. Dėl šios priežasties su vaikais įstatymiškai yra elgiamasis kitaip nei su suaugusiais. Yra bandoma pritaikyti geriausius sprendimus, kurie padėtų nepilnamečiui asmeniui išvengti baudžiamosios atsakomybės ir atsižvelgiama į aplinkybes kuriomis būtų imanomas atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės. Baudžiamojo kodekso normos yra orientuotos į nepilnamečių asmenų perauklėjimą, gyvenimo būdo analizavimą ir jo keitimą. Teismai prieš skirdami bausmę nepilnamečiui asmeniui, pirmiausia įvertina jo amžių, brandą, gyvenimo būdą, užimtumą, nusikalstamumą bei kitą jį charakterizuojančią informaciją, taip siekdamas pritaikyti jam tinkamą baudžiamosios atsakomybės taikymo būdą. Labai svarbu paminėti, kad padėti nepilnamečiams asmenims turi ne tik teismai ar įstatymai, bet ir visa visuomenė. Kadangi nepilnamečiui asmeniui yra svarbus visuomenės ir artimųjų žmonių palaikymas bei pagalba, kurios reikia nepilnamečiui asmeniui bandančiam pereiti į suaugusiųjų gyvenimą.

Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 93 straipsnyje yra nurodoma, kad nepilnamečių asmuo, kuris padarė pirmą kartą baudžiamąjį nusižengimą, neatsargų, nesunkų, yra atleidžiamas nuo baudžiamosios atsakomybės. Tačiau turi atitikti šiame straipsnyje nustatytus reikalavimus, tai turi būti atsiprašęs ar visiškai atsilyginęs už padarytą žalą nukentėjusiam asmeniui, yra pripažintas ribotai pakaltinamu ar prisipažino padaręs nusikalstamą veiką gailisi ir galima manyti, kad nepilnamečių asmuo laikysis įstatymų nustatytos tvarkos ir daugiau nedarys nusikalstamų veikų. Atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės, tai įstatymų pagalba, taikoma švelnesnė bausmė, kuri yra taikoma nusikaltimą atlikusiam nepilnamečiui asmeniui. Teisės doktrinoje bei praktikoje teigiama, kad nepilnamečiams asmenims atleidimas nuo bausmės yra veiksmingas, galintis padėti, bei perauklėti patį nepilnamečių. Kadangi atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės, tai tarsi dar vienas šansas padėti suprasti ką padarė ir už visa, tai atsakyti mažesne bausme, nei jam būtų skirta.

Teismui atleidus nepilnamečių asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės yra skiriama auklėjamojo poveikio priemonės. Šiomis priemonėmis yra stengiamasi paauglėti nepilnamečių, dėl jo padaryto teisės pažeidimo. Bandoma nepilnamečiui padėti ir atleisti nuo jam skiriamų bausmių dėl jo padaryto nusikaltimo, dėl kurio ateityje, tolimesniame gyvenime gali turėti labai didelių pasekmių. Tokiu atveju, teismas atsižvelgia į kaltinamojo veikos aplinkybes ir įvertinimą, kuris parodo ar nepilnamečių asmuo ateityje daugiau neatliks nusikalstamos veikos ir vadovausis įstatymų nustatyta tvarka. Pagal Lietuvos Aukščiausiojo teismo praktiką, „*Viskas turi būti derinama su teisingumo principu ir tokiu atveju kaltinamojo atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės turi būti teigiamas baudžiamosios teisės esmei ir paskirčiai. Vienas iš pagrindinių baudžiamosios teisės reikalavimų, tai visuomenėje kaltininkui skiriamas nuosprendis turėtų teisines prielaidas, kurios užtikrintų ne tik specialiąją, bet ir bendrąją prevenciją.*“<sup>79</sup> Taigi darytina išvada, kad teismui sprendžiant ar atleisti nepilnamečių asmenį nuo baudžiamosios atsakomybės reikia atsižvelgti į visas esančias aplinkybes, kurios turi turėti teigiamos įtakos tiek nepilnamečiui asmeniui, tiek baudžiamosios teisės esmei ir paskirčiai.

### Nepilnamečiams taikoma bausmių sistema

Nepilnamečiams asmenims taikoma bausmių sistema, tai tarsi įstatyme nustatyta ir priskirta nepilnamečiams asmenims bausmių visuma, kuriomis stengiamasi padėti nepilnamečiui arba jį paauglėti. Bausmė nepilnamečiui yra griežčiausia ir stipriausia priemonė, kadangi ji taikoma tais atvejais, kai nepilnamečiui asmeniui nėra galimybės pritaikyti kitos bausmės ar skirti auklėjamojo poveikio priemones.

Taip pat bausmių sistema pasaulyje nėra visur vienoda. Vaiko teisių konvencijos nuostatos nurodo tarptautinių teisės aktų reikalavimus ir jos nacionalinės teisės tradicijas. Europos sąjungoje nėra nustatyti vienodi įstatymai, kuriuos galėtų taikyti kiekviena valstybė nepilnamečiams, todėl yra leidžiama kiekvienai valstybei pačiai nuspręsti kokia bausmių sistema bus taikoma nepilnamečiams. Tačiau Europos sąjungos teisės aktuose yra nurodyta, kad valstybės kuriančios bausmių sistemą turi numatyti veiksmus kurie bus veiksmingi ir griežčiausi. Bausmė turi būti laisvės atėmimas arba areštas.<sup>80</sup> Valstybė skirianti bausmes, atsižvelgia į bausmių sistemą ir teismų praktiką skiriant bausmes.

Bausmių sistema nepilnamečiams asmenims susideda iš bausmių rūšių. Teismas skirdamas bausmę, turi atsižvelgti į baudžiamajame įstatyme nurodytas bausmes. Bausmės skyrimas negali peržengti įstatymo ribų. Taip pat teismas skirdamas bausmę turi sutikti su bausmių sąrašu ir negali skirti ar sugalvoti savo bausmių, kurios nėra bausmių sistemoje. Bausmės yra nustatytos pagal lengviausią ir sunkiausią. Remiantis Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 90 straipsnio 1 dalimi – nepilnamečiui yra skiriamos bausmės:

- Viešieji darbai;
- Bauda;
- Laisvės apribojimas;
- Areštas;

<sup>79</sup> Panevėžio apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. rugpjūčio 9 d. Nuosprendis S.B., D.J., D.V., baudžiamojoje byloje (bylos NR. 1A-185-768/2019)

<sup>80</sup> Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Europos Sąjungos valstybių narių sprendimų baudžiamosios bylose tarpusavio pripažinimo ir vykdymo 2014 m. lapkričio 13 d. Nr. 17299. (2014). Suvestinė redakcija nuo 2021-07-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/127010e06fdc11e4becb8c56b1259a0e/asr>

- Terminuotas laisvės atėmimas.<sup>81</sup>

Matome, kad pirmoji bausmė tokia kaip viešieji darbai prilygsta lengviausiai bausmei. Kadangi asmuo atlikdamas šią bausmę turi galimybes būti laisvėje, o terminuotas laisvės atėmimas yra priskiriamas kaip sunkiausia bausmė, kai asmeniui yra apribota laisvė. Šiame straipsnyje pritaikytos bausmės yra patikrintos laiko ir išbandytos, todėl įstatymo leidėjas nepilnamečiams asmenims atrenka bausmes, kurios yra priskirtos bendrojoje bausmių sistemoje. Nepilnamečiams sukurtos ir įstatymų išleistos bausmių sistemos tikslas yra sustabdyti nuo nusikaltimų darymų, sudrausminti nepilnamečius. Taip pat apriboti, sustabdyti galimybę pradėti daryti naujas nusikalstamas veikas. Bausmės nepilnamečiams yra skiriamos, kai padaro nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą.

Šios visos bausmių sistemoje nurodytos bausmės yra geros ir veikiančios, kadangi visos šios bausmės yra nuo seniausių laikų atsiradusios ir taikomos šiomis dienomis. Atliekant bausmes nepilnamečiams asmuo pradeda suprasti savo atliktų veiksmų pasekmes. Atlikinėdamas bausmes nepilnamečiams pamato, kas gali laukti atlikus nusikalstamą veiką. Kurių bauda būtų dar didesnė, areštas ar laisvės atėmimas būtų skiriami ilgesniam laikui. Skiriamų bausmių tikslas yra paauklėti nepilnamečius asmenis ir padėti jam gyventi toliau įvykdžius nusikaltimą. Kiekviena paskirta bausmė nepilnamečiui yra paskirta teismo ir valstybės, kurie atsižvelgia į bausmių sistemą, teismų praktiką ir sprendžia nusikaltimo pobūdį, kokią bausmę taikyti ir kokie bausmės dydžiai nustatyti įstatymuose.

### Nepilnamečiams taikomų auklėjamojo poveikio priemonių rūšys

Baudžiamajame įstatyme numatyta, kad auklėjamojo poveikio priemonės turi būti taikomos tiems nepilnamečiams asmenims, kurie prisipažįsta padarę nusikalstamą veiką, gailisi ir supranta savo veiksmų neigiamas pasekmes. Įvertinus visas aplinkybes yra matoma ar nepilnamečiams asmuo pasikeis, ar tikrai gailisi bei yra pasiryžęs keisti savo elgesį. Tokiu atveju teismas skiria auklėjamojo poveikio priemones. Jos leidžia dar labiau suprasti nepilnamečiui asmeniui savo padarytas veikas už kurias yra priskiriamos auklėjamojo poveikio priemonės. Todėl valstybei nepilnamečiams asmuo yra svarbus ir bandoma siekti užauginti dorą ir sąžiningą asmenį. Nepilnamečiams asmenims yra taikomos auklėjamojo poveikio priemonės, kuriomis, stengiamasi mažinti represyvumą ir padėti adaptuotis visuomenėje. Auklėjamojo poveikio priemonės, tai teismo skiriamos priemonės, kuriomis yra apribojamas nepilnamečio asmens gyvenimas. Jam skiriamos šios priemonės, kuriomis siekiama nepilnamečių išugdyti pilnaverčiu žmogumi, padėti pritaipyti prie socialinės aplinkos, bei sustabdyti nuo nusikalstamų veikų.

Nepilnamečiams asmuo, kuriam nėra 18 metų, gali būti patraukiamas baudžiamajon atsakomybėn, tai nurodyta yra Lietuvos Respublikos baudžiamajame kodekse. Tačiau baudžiamosios atsakomybės ypatumai gali būti taikomi ir vyresniems asmenims nuo 18 metų iki 21 metų, visa tai privalo nuspręsti teismas, kad būtent tokio amžiaus asmenys yra lyginami su nepilnamečiais ir jų socialine branda. „*BK numatytos specialios nepilnamečių baudžiamosios atsakomybės nuostatos, kurios skiriasi nuo bendrųjų. Tokiu būdu siekiama taikyti nepilnamečiams atsakomybę, kuri atitiktų jų amžių ir socialinę brandą, ribojamos laisvės atėmimo bausmės ir numatoma daugiau auklėjamojo poveikio priemonių taikymo galimybių. Nepilnamečiams gali būti skiriamos auklėjamojo poveikio priemonės ir bausmės*“.<sup>82</sup>

Auklėjamojo poveikio priemonės pirmiausia gali būti skiriamos asmenims nuo 14 iki 18 metų ir šias priemones skiria teismas, o asmenims kurie padarė nusikalstamą veiką būdami iki 14 metų amžiaus, auklėjamojo poveikio priemonės taiko ne teismas, bet kitos valstybės institucijos. Viena iš jų vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba, kuri vadovaujasi Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu. Teismas turi vadovautis įstatyme nurodytomis auklėjamojo poveikio priemonėmis, kurios yra reglamentuotos Baudžiamosios kodekso 82 straipsnio 1 dalyje. Šiame straipsnyje priemonės yra išdėstytos pagal eiliškumą, nuo silpniausių iki stipriausių. Kadangi matoma, kad pirmiausia yra skiriamas išpėjimas (lengviausia auklėjamojo poveikio priemonė), toliau eina turtinės žalos atlyginimas arba jos pašalinimas, paskutiniame punkte yra nurodomas atidavimas į specialią auklėjimo įstaigą (sunkiausia auklėjamojo poveikio priemonė).<sup>83</sup>

Šių auklėjamojo poveikių priemonių paskirtis nėra kriminalinė bausmė, priemonių taikymas nėra teistumo atsiradimas. Jų paskirtis yra nenubausti, bet padėti nepilnamečiui asmeniui eiti teisinga kryptimi, suprasti gyvenimo vertybes, priimti ir susipažinti su visuomenės požiūriu, bei normomis, kuriomis visuomenė gyvena.

Pagrindinis tikslas ir paskirtis šių auklėjamojo poveikių priemonių – auklėti nepilnamečius, rasti teisingą priemonę kuria nepilnamečiams asmuo užtikrins savo supratimą, pasimokys iš savo klaidos už kurią buvo atleistas nuo baudžiamosios atsakomybės. Kuriam buvo pritaikyta auklėjamojo poveikio priemonė atitinkanti jo padaryto nusikaltimo sunkumą. Auklėjamojo poveikio priemonės yra įtvirtintos baudžiamajame įstatyme ir rodomos naujos valstybės baudžiamosios politikos kryptis. Auklėjamojo poveikio priemonės, tai teismo numatytos priemonės, kurios atsiranda iš baudžiamųjų įstatymų. Numatytomis priemonėmis yra apribojamas nepilnamečių asmenų teisės ir laisvės, yra skiriami tam tikri draudimai, nurodymai, kuriais bandoma paauklėti nepilnamečius ir padėti jam pritaipyti prie aplinkos, kurioje nėra atliekamos nusikalstamos veikos. Auklėjamojo poveikio priemonės gali būti skiriamos asmenims kuriems yra suėję nuo 14 metų iki 18 metų amžiaus ir padariusiems baudžiamąjį nusižengimą, nusikaltimą ar atleistiems nuo baudžiamosios atsakomybės ar bausmės.<sup>84</sup> Nepilnamečiui kuriam buvo atidėtas bausmės vykdymas ar lygtinai paleistas yra skiriama auklėjamojo poveikio priemonė, tokios kaip:

<sup>81</sup> Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas. Vilnius: Saulelė, 2020 m.

<sup>82</sup> Giedraitytė, D. (2021). Nepilnamečių Baudžiamoji atsakomybė. <https://zinauviska.lt/articles/nepilnameciu-baudziamoji-atsakomybe/>.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 59.

<sup>84</sup> *Supra note 3*, p. 59.

- 1) įspėjimas;
- 2) turtinės žalos atlyginimas arba jos pašalinimas;
- 3) nemokami auklėjamojo pobūdžio darbai;
- 4) atidavimas tėvams ar kitiems fiziniams ar juridiniams asmenims, kurie rūpinasi vaikais, ugdyti ir prižiūrėti;
- 5) elgesio apribojimas;
- 6) atidavimas į specialią auklėjimo įstaigą.<sup>85</sup>

Atsižvelgus į gautus 2020 m. duomenis, buvo priskirta auklėjimo poveikio priemonių iš viso 169 tiek mergaitėms, tiek berniukams. Didžiausią dalį iš jų užima elgesio apribojimas – 118, nemokami auklėjamojo poveikio darbai – 58, įspėjimas – 37, turtinės žalos atlyginimas arba pašalinimas – 8 ir paskutinė priemonė, tai atidavimas tėvams ar kitiems fiziniams ar juridiniams asmenims, kurie rūpinasi vaikais, ugdyti ir prižiūrėti, o likusi paskutinė auklėjimo poveikio priemonė atidavimas į specialią auklėjimo įstaigą yra lygus, kadangi 2020 m. nebuvo nei vienas nepilnamečis atiduotas.

Galima teigti, kad įstatymų leidėjas skiria išskirtinį dėmesį auklėjamojo poveikio priemonėms, kuris yra pakankamai deklaratyvus nepilnamečių atžvilgiu. Auklėjamojo poveikio priemonėms yra skiriama pirmenybė prieš skiriant nepilnamečiui bausmę. Tačiau šių priemonių veiksmingumas ir nauda lieka neišsemtos, nepilnamečių atžvilgiu.<sup>86</sup>

### **Nepilnamečiams kylanti atsakomybė už auklėjamojo poveikio priemonių nevykdymą pagal Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso normas**

Auklėjamojo poveikio priemonės yra išeitis nepilnamečiams pasitaisyti ir pasimokyti iš jų padarytų klaidų. Kadangi šių priemonių dėka nepilnamečiai gali išvengti baudžiamosios atsakomybės, kuri jiems gali sugriauti ateitį. Auklėjamojo poveikių priemonių tikslas nepilnamečiams suprasti kokią nusikalstamą veiką padarė ir kokie padariniai jo gali laukti už didesnius ir sunkesnius nusikaltimus.

Prieš priimant teismui sprendimą, teismas visada atsižvelgia į patį nepilnamečį ir nusikaltimo padarymo aplinkybes. Atkreipiamas dėmesys yra į nusikaltimo rūšį, tikslą, motyvą, kokios kyla atsakomybės, taip pat didelį dėmesį skiria teismas į nepilnamečio gyvenimo sąlygas, bei auklėjimą. Nustačius teismui visas nusikaltimo aplinkybes ir pamačius, kad yra galimybė nepilnamečį atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės ar bausmės gali būti skiriamos auklėjamojo poveikio priemonės, kurios nurodytos BK 82 straipsnyje.<sup>87</sup> Šis straipsnis nepilnamečį įpareigoja laikytis jam priskirtų auklėjamojo poveikio priemonių, tačiau pasitaiko atvejų, kai nepilnamečiai neatlieka ar nesilaiko jiems paskirtų priemonių. Tai įrodo, kai nepilnamečis neklausoma tėvų ar kitų už nepilnamečio auklėjimą paskirtų fizinių asmenų, neatlieka darbų, kurie jam buvo paskirti teismo, nebando atlyginti žalos, kurią sukėlė padarydamas nusikaltimą. Nesilaiko jam skirtų teismo taisyklių, nebūna tuo laiku namie, kuriuo nurodė teismas, toliau bendrauja su asmenimis kuriais yra uždraustas bendravimas, žaidžia azartinius žaidimus, kuriuos taip pat teismas yra uždraudęs. Teismo duotus įsipareigojimus specialiai atlieka blogai. Dažnu atveju teismas gali skirti keletą auklėjamojo poveikio priemonių. Įstatymų tvarka galima skirti ne daugiau nei tris auklėjamojo poveikio priemones, tokiu atveju nepilnamečis dažnai atlieką vieną jam paskirtą priemonę, o kitų neatlieką arba tyčia blogai atlieka. Taip pat nepilnamečiui, kuriam yra taikoma arešto bausmė ir ši bausmė yra atidėta nuo vieno iki devynių mėnesių, teismas gali paskirti auklėjamojo poveikio priemones, už kurias gresia tokia pati atsakomybė nepilnamečiams, kurie yra atleisti nuo baudžiamosios atsakomybės ar bausmės.

Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 89 straipsnio 1 dalyje nurodoma, kad nepilnamečiui, kuris nevykdo ar netinkamai vykdo jam paskirtą vieną auklėjamojo poveikio priemonę ir dėl šio savo elgesio buvo gavęs ne mažiau kaip du kartus įspėjimą, teismas turi teisę pakeisti poveikio priemonę kita, tačiau negali atiduoti į specialią auklėjimo įstaigą.<sup>88</sup>

Štai puikus pavyzdys iš Lietuvos Aukščiausiojo teismo nutarties, kurioje, „*Nepilnamečiui D.V. yra paskirta auklėjamojo poveikio priemonė, tai elgesio apribojimas su įpareigojimu šešis mėnesius tęsti mokslą. Tačiau nepilnamečis Lietuvos Probacijos tarnybai pranešė, kad anksčiau mokėsi, tačiau jos nelankė ir pats savo noru išėjo iš mokyklos kadangi jos nelankė ir anksčiau ar vėliau būtų jį išmetę iš mokyklos, šiuo metu taip pat niekur nesimoko. Buvo bandyta kartu su mama vykti į mokyklą dėl priėmimo, tačiau metų vidurys ir nei viena mokykla nepriima D.V. Nepilnamečiui buvo pranešta, kad jeigu nesilaikys nustatytų auklėjamojo poveikio priemonių bus keičiama į kitas poveikio priemones. Buvo pakartotinai prašoma laikytis auklėjamojo poveikio priemonių tačiau nepilnamečis neturėjo pateisinamos priežasties, dėl kurios nevykdė jam paskirtų priemonių. Teismo daryta išvada, kad D.V. neturintis pateisinamos priežasties nevykdė jam paskirtų auklėjamojo poveikio priemonių, nedavė teismui pasitikėjimo ir nesistengė geru elgesiu įrodyti, kad pasitaisys, teismas norėdamas pasiekti auklėjamojo poveikio priemonių tikslą, keičia poveikio priemonę kita tai yra įspėjimu. Kuriuo tikimasi nepilnamečiui padėti.*“<sup>89</sup>

Pasitaiko atvejų, kada nepilnamečiui būna skiriamos dvi arba trys auklėjamojo poveikio priemonės, tokiu atveju remiantis Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 89 straipsnio 2 dalimi teismas nepilnamečiui už nevykdymą arba neteisingai auklėjamojo poveikio priemonių vykdymą gali pakeisti kitomis auklėjamojo poveikio priemonėmis. Taip pat turi teisę atiduoti nepilnamečį į specialią auklėjimo įstaigą.<sup>90</sup> Tačiau prieš remiantis Lietuvos Respublikos baudžiamojo

<sup>85</sup> *Supra note 3*, p. 59.

<sup>86</sup> Ūselė, L., Dobrynina, M. (2012). *Nepilnamečių baudžiamosios atsakomybės ypatumų taikymo 18-20 metų jaunuoliams Lietuvoje tyrimas*. Teisės institutas.

<sup>87</sup> *Supra note 3*, p. 59.

<sup>88</sup> *Supra note 3*, p. 59.

<sup>89</sup> Tauragės apylinkės teismo Baudžiamųjų bylų skyrius 2020 m. balandžio 16 d. Nutartis N.B., baudžiamojoje byloje (bylos NR. T-127-204/2020)

<sup>90</sup> *Supra note 3*, p.89.

kodekso 89 straipsniu, teismas turi įsitikinti, kad nepilnametis yra gavęs iš jo elgesį kontroliuojančių institucijų ne mažiau kaip du oficialius raštus už nevykdomas ar tyčia blogai vykdomas auklėjamojo poveikio priemones.

Be kita ko pasitaiko tokių situacijų, kai nepilnametis asmuo dėl teismo pateisinamų priežasčių negali vykdyti ar tinkamai vykdyti jam paskirtų auklėjimo poveikio priemonių, teismas turi nuspręsti jam skirti tokią poveikio priemonę, kurią jis galės įvykdyti. Tačiau ji negali būti griežtesnė už pirmą kartą skirtą jam priemonę, kadangi jo neatlikta pirmoji poveikio priemonė yra pateisinta dėl priežasčių kurios yra pripažįstamos teisme.

Taigi darytina išvada, kad teismas skirdamas nepilnamečiui asmeniui auklėjamojo poveikio priemones, gali jas ir keisti, ar palikti vietoj trijų auklėjamojo poveikių priemonių, dvi iš jų, kurios labiausiai padėtų nepilnamečiui asmeniui pasitaisyti ir daugiau nebeusikalsti. Svarbiausia, kad tos priemonės derėtų viena su kita, kad ir pakeista viena poveikio priemonė, tačiau turėtų teigiamą poveikį nepilnamečiui. Jeigu teismas mato, kad nepilnamečiui pakeičiant auklėjamojo poveikio priemones vis tiek niekas nesikeis ir jis toliau darys nusikalstamus ar nesilaikys jam paskirtų nurodymų, teismas gali skirti griežčiausią priemonę, tai nepilnametį atiduoti į specialią auklėjimo įstaigą.

### Išvados

1. Atleidimas nuo baudžiamosios atsakomybės yra viena iš išeičių nepilnametį asmenį perauklėti, neskiriant jam realios bausmės. Tuo yra siekiama suteikti šansą nepilnamečiui asmeniui apgalvoti ir įvertinti savo nusikalstamą elgesį bei skatinti jį pasikeisti ir nebeusikalsti. Šio instituto tikslas ne nepilnametį asmenį nubausti, o švelnesnėmis priemonėmis pasiekti tų pačių bausmės tikslų – susilaikyti nuo nusikalstamų veikų darymo; laikytis įstatymų ir užtikrinti teisingumo principą.

2. Visos Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 82 straipsnyje, numatytos auklėjamojo poveikio priemonės sukurtos tam, kad nepilnametis asmuo pasimokytų ir turėtų laiko suprasti ką padarė ir kodėl. Jų tikslas yra kad padėti jam nebedaryti nusikalstamų, neturėti jokių santykių su nusikalstama veika, bei leisti suprasti ir suteikti galimybę nepilnamečiui eiti teisėsaugos nurodytu teisingu keliu. Šios auklėjamojo poveikio priemonės yra skirtos asmeniui, kuris yra linkęs į nusikalstamas veikas ir dažniausiai nepripažįstantis ar bandantis išsisukti ir ieškantis pasiteisinimų. Todėl visos auklėjamojo poveikio priemonės ir jų paskyrimas yra labai naudingas ir bandantis paauklėti nepilnametį asmenį.

3. Kiekviena skirta auklėjamojo poveikio priemonė nepilnamečiui viena už kitą yra stipresnė ir pamokanti nepilnametį. Tokie nepilnamečiai, kurie be pateisinamos priežasties nevykdo jiems paskirtų priemonių turi būti skiriamos dar griežtesnės ar ilgesnio termino auklėjamojo poveikio priemonės, kadangi jie turi labai daug įtakos jaunesniems nepilnamečiams, kuriuos dažniausiai ir išveda iš gero kelio ir priverčia nesilaikyti įstatymų nustatytos tvarkos ir nusižengti. Siūlytina, kad nepilnamečiai asmenys, nevykdantys jiems paskirtų auklėjamojo poveikio priemonių, iš kart būtų perduoti į specialias auklėjimo įstaigas, kuriose nepilnamečiai pasijaustų nubausti, nors tai nebūtų laisvės atėmimo vietos, o tik įstaigos kuriose su nepilnamečiais asmenimis dirba specialistai, siekiantys nepilnamečiui asmeniui padėti pakeisti savo nusikalstamą elgesį.

### Literatūra

1. Giedraitytė, D. (2021). Nepilnamečių Baudžiamoji atsakomybė. <https://zinauviska.lt/articles/nepilnameciu-baudziamoji-atsakomybe/>.
2. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas. Vilnius: Saulelė, 2020 m.
3. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Europos Sąjungos valstybių narių sprendimų baudžiamosios bylose tarpusavio pripažinimo ir vykdymo 2014 m. lapkričio 13 d. Nr. 17299. (2014). Suvestinė redakcija nuo 2021-07-01. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/127010e06fdc11e4becb8c56b1259a0e/asr>
4. Panevėžio apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. rugpjūčio 9 d. Nuosprendis S.B., D.J., D.V., baudžiamojoje byloje (bylos NR. 1A-185-768/2019).
5. Tauragės apylinkės teismo Baudžiamųjų bylų skyrius 2020 m. balandžio 16 d. Nutartis N.B., baudžiamojoje byloje (bylos NR. T-127-204/2020).
6. Ūselė, L., Dobrynina, M. (2012). Nepilnamečių baudžiamosios atsakomybės ypatumų taikymo 18-20 metų jaunuoliams Lietuvoje tyrimas.

## APPLICATION OF EDUCATIONAL SANCTIONS TO MINORS IN CRIMINAL LAW

The specifics of criminal liability for minors have been under investigation for more than a decade, but with each new exceptional event in our country, there is a debate about the limits of the laws applicable to juvenile delinquency and their effectiveness and expediency. The peculiarities of criminal liability for minors are that they are adapted to their age, social maturity, the imposition of custodial sentences, a shorter list of sentences and the possibility of imposing more educational measures. The limits of criminal liability also include the exemption of a person from criminal liability. This institute of criminal law is applied in practice in a very common case, as the Criminal Code of the Republic of Lithuania provides for the possibility to achieve the purpose of punishment through other, milder measures. However, the slight decrease in juvenile delinquency and non-compliance with the educational measures imposed on them raises the question of whether the educational measures are sufficient to re-educate juveniles and encourage them to stop committing crimes?

# NUSIKALTIMŲ ELEKTRONINĖJE ERDVĖJE TEISINIS REGULIAVIMAS

*Mindaugas Senavaitis (stud), vadovė Nerija Kovalenkoviėnė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Elektroninės nusikalstamos veikos yra paplitusios ne tik Lietuvos Respublikos nacionaliniu mastu, tačiau jos yra paplitusios kartu ir Europos Sąjungos šalyse, o taip pat ir Jungtines Amerikos Valstijose. Šios temos svarbumas yra neatsiejamas nuo elektroninių nusikalstamų veikų ir kibernetinio saugumo, kadangi kibernetinė erdvė yra viena pagrindinių bendravimo per socialinius tinklus priemonių. Elektroninėje erdvėje daromos nusikalstamos veikos turi svarbią reikšmę iki šių dienų, kurios daro didelę žalą valstybių ekonominiams rodikliams. Elektroninės nusikalstamos veikos, dar kitaip galima pavadinti kibernetiniais nusikaltimais, pagal užsienio valstybių institucijų apibūdinimus reiškia, jog šio tipo nusikaltimų tikslas yra pakenkti informaciniams ištekliams, naudojant kompiuterius kartu su kompiuterine technika. Sparti kompiuterizacija globaliu mastu didina šių nusikaltimų skaičių, kadangi kibernetiniai nusikaltėliai vis dažniau ir efektyviau naudojami, kompiuteriais ir internetu, kaip modernaus tipo technologija. Kibernetinių nusikaltimų tipų yra daug, kuriuos panaudoja kibernetiniai nusikaltėliai, pakenkti vartotojų informaciniams duomenims, platinti virusus ar pakeisti apsaugotus failus, užkrėstais virusinių programų.

**Raktažodžiai:** elektroniniai nusikaltimai, kibernetinė erdvė, baudžiamoji atsakomybė.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Elektroninės nusikalstamos veikos apima ne vien tik Lietuvos Respublikos mastą, tačiau jos apima Europos Sąjungos valstybes nares, bei valstybes kurios yra NATO narės. Kaip yra nurodoma 2018-2020 metų statistikos duomenyse, jog globaliu mastu, elektroninių nusikalstamų veikų žala siekė nuo 8 milijardų iki 20 milijardų JAV dolerių<sup>91</sup>. Kibernetinės erdvės saugumas yra itin svarbus ir aktualus, kadangi tiek valstybės, tiek tarptautinės organizacijos skiria ne tik finansinių lėšų, jog kibernetinė erdvė būtų saugesnė, tačiau yra skiriami ir žmogiškieji ištekliai. Lietuvos Respublikoje taip pat yra užtikrinamas kibernetinis saugumas, kuris garantuoja ir valstybės saugumą. Remiantis Nacionalinio Kibernetinio Saugumo Centro (toliau-NKSC) 2021 metų statistikos duomenimis, 2021 metų pirmoje pusėje kibernetinių incidentų skaičius buvo 1780, vertinant tokiu pačiu laikotarpiu 2020 metais, šių incidentų skaičius buvo 2% didesnis<sup>92</sup>. Europos Sąjungos mastu, šios veikos sudaro 70%, veikiant įvairioms nusikalstamos grupuotėms, kurios veikia daugiau nei trijose bendrijos valstybėse<sup>93</sup>.

**Tyrimo problema** – teisėsaugos institucijoms ne visuomet pavyksta spėti įveikti kibernetinių nusikaltėlių parengtas schemas, laiku išanalizuoti jų technologinį ir protinį tobulėjimą kibernetinėje erdvėje, todėl šių nusikaltimų pasekoje padaroma didelė informacinė ir materialinė žala tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims.

**Tikslas** – straipsnio tikslas yra struktūrizuoti įvardinti nusikalstamų veikų teisinį reguliavimą, Lietuvos Respublikoje ir tarptautinės teisės mastu.

### Straipsnio uždaviniai:

1. Įvardinti elektroninių nusikalstamų veikų sampratą tarptautinėje teisėje
2. Apibrėžti daugiausiai žalos padariusių, kompiuterinių virusų rūšis.
3. Lyginamuoju aspektu išanalizuoti elektroninių nusikaltimų teisinį reglamentavimą Lietuvos Respublikoje ir tarptautinėje teisėje

**Straipsnio tyrimo objektas**– nusikalstamų veikų padaromų elektroninėje erdvėje teisinis reguliavimas Lietuvos Respublikoje ir tarptautinėje teisėje.

**Tyrimo metodai:** lyginamasis, aprašomasis, analizės.

## Elektroninių nusikalstamų veikų samprata

Globaliu mastu, sparčiai plintant informaciniams technologijoms ir tobulėjant kompiuteriniai technikai, dauguma įprastų veiksmų įskaitant verslo veiklas, pirkimus – pardavimus, informacijos perdavimą ir gavimą, kompiuterizuojasi. Šiuolaikiniame moderniaame pasaulyje, nei vienas asmuo negalėtų išsivaizduoti gyvavimo be tokios technologijos ar tiesiog, interneto ryšio. Kibernetinę erdvę galima išskirti į dvi dalis: pirmoji, kuri gali suteikti kiekvienam asmeniui naudos, susirandant informacijos, priešingai tobulėjant ir rastą informaciją bei turimas žinias panaudoti, įvairiose veiklose. Antroji kaip turimą informaciją, kuri nėra priklausanti asmeniui, turinčiam teisę su tokia informacija susipažinti, tačiau neturi teisės jos platinti, be kitų žinios, gali šią informaciją panaudoti kaip šantažo įrankį, arba ją parduoti ir iš jos pasipelnyti. Nusikalstamos veikos elektroninėje erdvėje dar kitaip gali būti vadinami kibernetiniai nusikaltimai. Pagrindinis požymis, kai kompiuteris ar internetas panaudojamas nusikalstamosioms veikoms atlikti ir šios veikos yra

<sup>91</sup>Purplesec. *Pasaulinio mastu padaryta kibernetinė žala pagal 2018-2020 metus* (2021).

<https://purplesec.us/resources/cyber-security-statistics/ransomware/>

<sup>92</sup> Nacionalinio Kibernetinio Saugumo (NKSC) elektroninių nusikalstamų veikų ataskaita 2021 metų 1-jame pusmetyje (2021).

[https://www.nksc.lt/doc/2021\\_1\\_pusmetis\\_NKSC\\_CERT-LT\\_ataskaita.pdf](https://www.nksc.lt/doc/2021_1_pusmetis_NKSC_CERT-LT_ataskaita.pdf)

<sup>93</sup> Europos Sąjungos kova su organizuotu nusikalstamumu, įskaitant ir elektronines nusikalstamas veikas (2021).

<https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/eu-fight-against-crime/>

pavoingos ir priešingos teisei. Elektroninės nusikalstamos veikos yra dažnai įvardijamos kaip nusikaltimai informatikai ar informacinėms sistemoms. Anglų kalboje elektroninės nusikalstamos veikos yra išreiškiamos terminu „cybercrime“ kas reiškia, jog „kompiuteriniai nusikaltimai, kaip kompiuteris yra naudojamas neteisėtiems tikslams pasiekti, įskaitant vaikų pornografiją, tapatybės vagystes ar privatumo pažeidimams pasiekti“<sup>94</sup>. Elektroninės nusikalstamos veikos yra apimančios ne tik vienos valstybės nacionalinį mastą, tačiau tai gali apimti ir globalų mastą, tuo pačiu įskaitant ir tarptautines organizacijas. Jungtinių Amerikos Valstijų teisingumo departamentas apibūdina elektronines nusikalstamas veikas kaip:

1. Nusikaltimai, kaip kompiuteris yra panaudojimas neteisėtai interneto prieigai;
2. Kompiuteris, įskaitant ir kompiuterinę įrangą, panaudojama atlikti nusikalstamoms veikoms;
3. Kompiuteris yra panaudojamas, saugoti dokumentams ar failams, kurie gauti neteisėtu būdu.

Elektroninės nusikalstamos veikos, pagal JAV teisingumo departamento apibūdinimus, jog kompiuteris ir kompiuteriniai tinklai yra naudojami, pasiekti savanaudiškiems tikslams atlikti ar informacijai kaupti išorinėse ar vidinėse laikmenose įskaitant, usb (angl. Universal serial bus) raktus, kietuosius diskus, virtualias duomenų saugyklas. Šio pobūdžio veikos dar yra apibrėžiamos kaip „nusikaltimai neturintys sienų“, o tai reiškia, jog šias nusikalstamas veikas įmanoma atlikti turint tik kompiuterį ar telefoną su interneto prieiga ir nereikia fiziškai kirsti valstybių sienų. Šio tipo modernios technologijos yra kaip labai didžiulis pagalbininkas kibernetiniams nusikaltėliams, kadangi nėra būtinybės turėti fizinės prieigos prie vartotojų, valstybinių institucijų ar organizacijų kompiuterių, kompiuterinių tinklų ar serverių, kur yra saugoma įvairi informacija, taip pat ir konfidenciali, ko įprasti vartotojai neturi prieigos prie šios apsaugotos informacijos. Technologijų tobulėjimas lėmė, kad pirmosios tokio tipo nusikalstamos veikos, kurios buvo padaromos elektroninėje erdvėje buvo JAV piliečių, kadangi ši valstybė buvo „lopšys“, nuo kurios ir prasidėjo kibernetinės neteisėtos nusikalstamos veikos. Elektroninių arba kitaip kibernetinių nusikaltimų aukos gali būti ne tik toje pačioje valstybėje, beje kaip ir kibernetiniai nusikaltėliai, tačiau jie gali būti nutolę kelis šimtus ar tūkstančius kilometrų vienas nuo kito, o padaryti padariniai gali įtakoti globalius vartotojus, kurie naudojami interneto ryšiu. Kaip autorius Glenny. M (2012) yra paminėjęs, jog : „Internetas– tai didelio burbulų teoriją, išsprendus vieną problemą, kur nors kitur staiga iškyla kita problema, kuri nėra lengviau išsprendžiama. Teisėsaugai didžiausia problema yra anonimiškumas“<sup>95</sup>. Kibernetinės nusikalstamos veikos yra globalaus masto problema, kadangi spartus skaitmenizavimas ir milžiniškas informacijos dalinamasis, kaupimas, gali lemti, jog nusikalstamų veikų vis didėjantį skaičių.

Kibernetinė erdvė vis labiau tobulėja ir skaitmenizuojasi, o tai kartu lemia, jog asmenys atliekantys elektronines nusikalstamas veikas irgi tobulėja, atranda ir panaudoja vis įvairesnius ir naujesnius metodus. Kibernetinė erdvė yra dinamiškas, o ne statiškas reiškinys, kuris reiškia, jog informacijos perdavimui, perėmimui, įsilaužimui į vartotojų kompiuterius svarbus ne vien tik programinis ar informacinis išmanymas. Kadangi internetui atvėrus platesnes galimybes, ne vien tik dėl informacijos paieškos, internetas atvėrė ir platesnes galimybes kibernetiniams nusikaltėliams veikti platesniu mastu, įskaitant ir tai, kad jie gali pasiekti įvairias duomenų bazines. Jungtinių Tautų Narkotikų ir nusikalstamumo biuras šias veikas yra apibūdinę, jog ne tik pavieniai asmenys atlieka elektronines nusikalstamas veikas, tačiau į šias veikas taip pat įsitraukia ir organizuotos grupės, kurios lemia, vis didesnį tokių veikų sudėtingumą. Kibernetiniai nusikaltimai ir jų išlaidos yra apimančios duomenų sugadinimą, prarasta produktyvumą, kas yra itin aktualu verslo įmonėms, daug finansinių išteklių apima ir norint atkurti duomenis ir informacines sistemas. Globaliu mastu, kibernetinių nusikaltimų daroma žala iki 2025 metų, kainuos 10,5 trilijono Jungtinių Amerikos Valstijų Dolerių<sup>96</sup>.

Paprastai teigiant, elektroninės nusikalstamos veikos dar kitaip vadinami kibernetiniais nusikaltimais yra tokia veikia kurioje naudojama kompiuteriai ir internetas. Kibernetiniai nusikaltėliai (angl. „cyber criminals“) - pavieniai asmenys, arba susibūrę į nusikaltėlių grupes su geresniais techniniais ir programiniais įgūdžiais, stengiasi atlikti nusikalstamas veikas, dažniausiai ne toje valstybėje kurioje jie patys yra arba gyvena. Tačiau, jie stengiasi atlikti šias veikas tose valstybėse, kurios turi silpną teisinę sistemą, skaitmenizacijos ir kompiuterizacijos srityje, bei nėra užtikrinamas aukšto lygio kibernetinis saugumas ir yra lengviau įsilaužti į duomenų bazines, bei pasisavinti svarbią, net gi konfidencialią ir aktualią informaciją, kurių metu gali būti pasisavinti ir duomenys susiję su valstybės vidiniu saugumu. Todėl šiose valstybėse kuriose yra silpna teisinė sistema ir nėra pakankamai užtikrinamas kibernetinis saugumas, yra didesnės galimybės daryti kibernetinius nusikaltimus ir nebūti patrauktiems atsakomybėn teisėsaugos institucijų.

### Elektroninių nusikalstamų veikų rūšys

Elektroninės nusikalstamos veikos, arba dar kitaip vadinamos kibernetiniai nusikaltimai turi įvairiausių rūšių, kurių tikslas yra pakenkti vartotojų kompiuteriams, sutrikdyti naudojamas kompiuterines sistemas, bei pasisavinti informaciją kuri turi itin didelės reikšmės vertę. Prie šių nusikalstamų veikų yra priskiriama tokio tipo veika kaip „įsilaužimas“. Įsilaužimas reiškia, jog asmenys arba asmenų grupės, įsilaužia į kompiuterines sistemas, neturėdami tikslo pakenkti, o vedami smalsumo, nes pagrinde įsilaužėliai, arba dar kitaip vadinami „hakeriais“ buvo ganėtinai jauno amžiaus<sup>97</sup>. Kita grupė įsilaužėlių skyrėsi nuo tų asmenų, kurie įsilauždavo tik smalsumo ar įdomumo tikslais. Šios grupės

<sup>94</sup> Michaelas Aaronas Dennisas. *Elektroninių nusikalstamų veikų apibrėžimas*. Britanikos enciklopedijoje <https://www.britannica.com/topic/cybercrime>

<sup>95</sup> Glenny, M. (2012). *Nematoma rinka elektroniniai nusikaltimai ir jūs* (versta iš anglų kalbos), p.14

<sup>96</sup> Morgan, S (2020). *Kibernetinių nusikaltimų daroma žala išsaugys iki 10,5 trilijono dolerių*.

<https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>

<sup>97</sup> *Įsilaužimas kaip viena iš elektroninių nusikalstamų veikų* (2007)

<https://www.digit.in/technology-guides/fasttrack-to-cyber-crime/the-12-types-of-cyber-crime.html>

įsilaužėliai, įsilauždami į kompiuterines sistemas, siekdavo ne vien tik pasisavinti vartotojų informaciją, tačiau jie neretai ir perimdavo vyriausybinių ir įmonių centrinių kompiuterių valdymą, taip gaunant naudos patiems. Vieni iš žinomiausių įsilaužėlių buvo taip pat ir kompiuteriniai genijai, kurie savo turimas technologines žinias panaudodavo, ne tik pakenkti kompiuterinėms ir informacinėms sistemoms, tačiau ir technologinės plėtros kūrimui. Vienas iš įsilaužimo metodų yra vadinamas „SQL injekcijomis“ (SQL– Structured Query Language., liet– struktūrizuota užklausa kalba), kurios pagalba „hakeriai“ patalpina kenkėjiško tipo kodą į SQL teiginius, per tinklalapio įvestį<sup>98</sup>. Įsilaužėliai pasinaudodami kitų asmenų prisijungimo informacija (slaptažodžiais, prisijungimo vardais), jog būtų išgaunama jiems reikalinga informacija, kaip pavyzdžiui, elektroninės bankininkystės duomenys. Prie SQL injekcijos kibernetinių nusikalstamų veikų yra priskiriamas ir virusų platinimas, kaip veikia turinti pavojingumą. Virusai tai yra kenkėjiškos kompiuterinės programos, kurios užkrečia vartotojų, institucijų, įmonių ar organizacijų failus esamus kompiuteryje. Dažniausiai sutinkamos yra šių tipų virusų atmainos tai yra „kirmėlės“ (angl- worms) ir „trojos arkliai“ (angl– trojan horses). Kirmėlės tai yra kenkėjiška programinė įranga, kuri sugeba plisti pati savaime. Šio tipo virusai yra priskiriami prie hibridinių virusų, kadangi jie iš esmės yra dominuojantys visų virusų bendram kontekste. Lyginant „Trojos arklio“ ir „kirmėlių“ virusus, nors jų principas yra lygiai toks pat, pakenkti kompiuteriams ir jų failams. Tačiau „trojos arklio“ kenkėjišką programą–virusą, neturi tokio pat veikimo, tai yra ji nėra plintantis virusas pats savaime. Kompiuteriniai virusai dar kitaip yra apibūdinami kaip „programa, parašyta taip, kad ji patektų į vartotojų kompiuterius sugadintų arba pakeistų failus arba duomenis“<sup>99</sup>. Vartotojui naršant įvairiuose internetiniuose tinklalapiuose, siunčiantis įvairaus pobūdžio failus, galima nevalingai, bei nepastebint įsidiesti programinę įrangą, kuri yra užkrėsta „trojos arklio“ kenkėjišku virusu. Kompiuteriniai virusai yra dvejopo pobūdžio“

1 – virusai, plintantys savaime, tačiau nedarantys jokios materialinės ar informacinės žalos vartotojų kompiuteriams ir jų failams;

2 – virusai, kurie yra užprogramuoti, pakeitus jų veikimo algoritmą, jog būtų daroma materialinė ir informacinė žala vartotojų kompiuteriams, įskaitant ir kompiuteriuose esančius failus.

Keli virusų pavydžiai kurie sukėlė milijardines žalas skaičiuojant JAV doleriai:

1. „Mydoom“ šis pavojingas virusas išplitęs 2004 metais ir bendrai ekonomiškai padarė žalos net už 38 milijardus dolerių. „Mydoom“ virusas pradėjo plisti savarankiškai, praėjus 16 metų nuo šio viruso sukūrimo, šis virusas pasiekė daugiau nei 1,2 milijardo elektroninio pašto vartotojų.

2. „Wannacry“ kompiuterinis virusas kuris buvo išplitęs 2017 metais, šį virusą galima apibūdinti kaip išpirkos reikalaujantį. Šis virusas padarė žalos už 4 milijardus JAV dolerių, taip padarydamas nuostolių 150 šalių, taip sukeldamas milijardines nuostolius įmonėms, ligoninėms, įvairioms organizacijoms. Virusas buvo užkrėtęs 200 000 tūkstančių kompiuterių viso pasaulio mastu. Daugiausiai nukentėjo kompiuteriai kurių programinė įranga buvo pasenusi.

3. Dzeuso kompiuterinis virusas kuris pasirodė ir išplito 2007 metais. Bendrai buvo apskaičiuota, kad šis virusas sukėlė 44% bankinių operacijų kurios buvo kenkėjiškos<sup>100</sup>. Šis virusas pažeidė 76000 kompiuterių 196 pasaulio šalyse. Skaičiuojama, kad Dzeuso virusas yra padaręs finansinės žalos už 100 milijonų JAV dolerių, tačiau įtraukiant ir infliaciją šio viruso padaryta žala yra daug didesnė nei 3 milijardai JAV dolerių.

Taip pat prie šių įvardintų nusikalstamų veikų yra įvardijama ir programinės įrangos piratavimas (angl–software piracy). Programinės įrangos piratavimas yra tokia elektroninių nusikalstamų veikų rūšis, kurių metu, asmenys ar asmenų grupės atkuria, platina, atgamina licencijuota programinę įrangą, neteisėtai<sup>101</sup>. Neretai yra platinama ne tik programinė įranga, kaip pavyzdžiui Microsoft produktai, bet yra platinama ir pardavinėjamos piratinės kopijos ir kompiuterinių žaidimų. Asmenys kurie užsiima filmų, kompiuterinių žaidimų ar programinės įrangos piratavimu yra įvardijami terminu „piratas“. Šių dienų terminologijoje žodis „piratas“ yra apibūdinamas, kaip asmuo, kuris pavagia programinę įrangą, taip apiplėšdamas įmonę, kuri yra kūrėja ir savininkė<sup>102</sup>. Jie nemoka kūrėjams už tai, jog būtų naudojamosi produktu. Kibernetiniai nusikaltėliai pakeisdami programinės įrangos algoritmą gali įdiegti ir prieš tai minėtas kenkėjiškas kompiuterines programas, jas įterpiant ar įtraukiant. Piratavimas yra tapusi didžiulė globalinė problema, kuri daro žalos iki šių dienų, vien Šiaurės Amerikos žemyne ir Vakarų Europos valstybėse siekia 19 milijardų dolerių ir 27,3 milijardo globaliu mastu, skaičiuojant komercine verte<sup>103</sup>. Globaliu mastu skaičiuojant, programinės įrangos, kurios neturi licencijos, tai yra naudojamosi piratinėmis kopijomis, skaičius šiek tiek sumažėjo. Piratinėmis kopijomis skaičiaus kiekis šiek tiek yra sumažėjęs, tačiau pagal 2018 metų duomenis, šių kopijų skaičius sudaro 37% procentus ir tik 2 procentus šis skaičius sumažėjo lyginant su 2016 metais<sup>104</sup>.

<sup>98</sup>W3Schools (2022). SQL injekcijos siekiant pakenkti internetiniams tinklalapiams.

[https://www.w3schools.com/sql/sql\\_injection.asp](https://www.w3schools.com/sql/sql_injection.asp)

<sup>99</sup>ClearIAS (2020). Kompiuteriniai virusai ir jų tikslas.

<https://www.clearias.com/cybercrime/>

<sup>100</sup> Kompiuteriniai virusai kurie yra sukėlę milijardines žalas (2020)

<https://www.hp.com/us-en/shop/tech-takes/top-ten-worst-computer-viruses-in-history>

<sup>101</sup>Programinės įrangos piratavimas (Software piracy), (2020). Norwich'o universitetas.

<https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/types-of-cyber-crime>

<sup>102</sup>Computerhope (2021). Pirato apibrėžimas.

[What is Software Piracy? \(computerhope.com\)](https://www.computerhope.com/what-is-software-piracy/)

<sup>103</sup>Piratavimo žala Š. Amerikoje, Vakarų Europoje ir visame pasaulyje (2021)

<https://hypertecdirect.com/knowledge-base/software-piracy-facts/>

<sup>104</sup>Neturinčių licencijų programinės įrangos skaičius (2018)

<https://gss.bsa.org>



## Nusikalstamų veikų elektroninėje erdvėje teisinis reglamentavimas

Nusikalstamas veikas elektroninėje erdvėje reglamentuoja įvairūs ir skirtingi teisės aktai. Lietuvos Respublikoje nacionaliniu mastu, šių tipų veikas reglamentuoja baudžiamasis kodeksas, su kibernetinio saugumo įstatymu, kuriame yra nustatytos įvairių institucijų kompetencijos ir pareigos. Europos Sąjungos valstybėse narėse šių tipų veikos yra reglamentuojamos konvencijos, bei direktyvomis. Vienas iš pagrindinių teisės aktų, kuris padėjo pamatą nusikalstamų veikų elektroninėje erdvėje, buvo konvencija kurią priėmė Europos Tarybą 1981-aisiais metais Tai Konvencija dėl asmenų apsaugos ryšium su asmenų duomenų automatizuotu tvarkymu (ETS NR. 108)<sup>105</sup>. Lietuvos Respublikoje ši konvencija įsigaliojo 2001 metais. Šioje konvencijoje buvo apibrėžti kompiuteriniai nusikaltimai ir asmenų duomenų apsauga. Didėjant grėsmėms informaciniams, bei kompiuteriniams duomenims ir jų saugumui, yra reikalingesni vis naujesni ir modernesni teisės aktais, kuriais remiantis teisės saugos institucijos, galėtų sustabdyti ir patraukti asmenis baudžiamojon atsakomybėn, kurie siekia įsilaužti į šias sistemas, vogti asmenų duomenis, platinti kenkėjiškas programas. Tuo pačiu naujų teisės aktų reikalingumas ir aiškumas, vis labiau bei tiksliau apibrėžia „kompiuterinių nusikaltimų“ ir „kibernetinio saugumo“ sąvokas. Jungtinėse Amerikos Valstijose, remiantis Europos Tarybos priimta konvencija, buvo priimti dar tu teisės aktai, kurie reguliavimo kompiuterinius įsilaužimus ir sukčiavimus, už kuriuos asmenims yra taikoma baudžiamoji atsakomybė. 1984 metų Išsamus nusikalstamumo kontrolės įstatymas (angl– „comprehensive crime control act of 1984“)<sup>106</sup> ir 1986 metų Kompiuterinio sukčiavimo ir piktnaudžiavimo įstatymas (angl– „computer fraud and abuse act“)<sup>107</sup>.

Tiksliau apibūdinant ir vertinant, kas yra elektroniniai nusikaltimai, Lietuvos Respublikos baudžiamajame kodekse, buvo išskirtas atskiras XXX skyrius: „Nusikaltimai elektroninių duomenų ir informacinių sistemų saugumui“, kurie yra reglamentuoti nuo 196 iki 198<sup>2</sup> straipsnio<sup>108</sup>. Šiuose straipsniuose yra minimos tokio pobūdžio nusikalstamos veikos kaip: neteisėtas poveikis elektroniniams duomenims, neteisėtas poveikis informacinei sistemai, bei kitos. Šis skyrius išskiriamas, kaip pagrindinis, kuriame yra tiksliai apibūdinta, jog pakenkus informacinei sistemai, arba neturint tam teisės pasinaudojama elektroniniais duomenimis, gresia baudžiamoji atsakomybė taip pat numatyta, jog atliekant tokio pobūdžio veikas yra reikalingi trys veiksniai: kompiuteris (arba mobilusis telefonas), interneto ryšys ir asmuo arba asmenys, kurie turi tikslą ir siekia įsilaužti į informacinės saugos sistemas pasisavinti kitų vartotojų duomenis, bei slaptažodžius. Prie elektroninių nusikalstamų veikų teisinio reguliavimo ir reglamentavimo prisideda, taip pat ir šios tarptautinės institucijos bei organizacijos: NATO, Jungtinių Tautų Organizacija (JTO), Europolas kartu su Interpolu. Reglamentavus kibernetinio pobūdžio nusikalstamas veikas, kurios paplitusios kibernetinėje erdvėje, gali būti ir nežinomo pobūdžio, kurios gali būti priskiriamos prie informacinių technologijų plėtros. Informacijos klastojimas naudojant kompiuterius pasekmės gali pasireikšti tokios pat, kaip ir tą patį darant įprastiniu – tradiciniu būdu, tačiau suklastotos informacijos pakeitimas arba sukūrimas turi visai kitokią ir skirtingą reikšmę. Todėl yra reikalingas šių institucijų ir organizacijų įsitraukimas, tam, kad būtų užtikrintas kibernetinės erdvės saugumas, jog informacijos keitimasis ir perdavimas būtų ženkliai saugesnis. Siekiant užtikrinti šių teisės aktų veiksmingumą, įskaitant ir Lietuvos Respublikos baudžiamąjį kodeksą, yra reikalingas teisės saugos institucijų aktyvus įsitraukimas, kadangi neįsitraukus teisės saugos institucijoms į šį procesą, teisės aktai tampa neveiksmingi.

Prieš priimant ir pritaikant teisės aktus ne tik vienos valstybės, bet ir tarptautiniu mastu, reikia ir atsižvelgti ir į žmogaus teises. Nes žmogaus teisės negali būti užmirštos, kaip yra priimami nauji teisės aktai, kurie pritaikomi ir praktikoje, kadangi atsakomybę prisiima ne tik viena ar kelios valstybės, tačiau atsakomybė tenka ir tarptautinėmis organizacijoms tokioms kaip: Europos Sąjunga, NATO, JTO.

### Elektroninių nusikalstamų veikų reglamentavimas pagal Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymą ir teismų praktiką

Kaip jau buvo minėta, Lietuvos Respublikoje elektronines nusikalstamas veikas reglamentuoja ne tik Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, bet ir kibernetinio saugumo įstatymas. Remiantis šio įstatymo 2 straipsnio 10 dalimi, kibernetinis saugumas yra apibūdinamas kaip: „visuma, teisinių, informacijos sklaidos ir organizacinių techninių priemonių kuriomis siekiama, išlaikyti atsparumą veiksniams kibernetinėje erdvėje“<sup>109</sup>. Svarbus aspektas yra pažymėtinas, jog pagal šį įstatymą kiekviena paminėta institucija, policija, nacionalinis kibernetinio saugumo centras, krašto apsaugos ministerija, turi priskirtas tam tikras atsakomybes. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas reglamentuoja ir informacinį saugumo tinklą. Įstatyme yra numatyta ne tik policijos, kibernetinio saugumo ir krašto apsaugos ministerijos atsakomybės ir kompetencijos, bet ir numatytos informacinių išteklių ir sistemų tvarkytojų, bei

<sup>105</sup>Konvencija dėl asmenų apsaugos ryšium su asmenų duomenų automatizuotu tvarkymu (ETS Nr. 108), (1981). Su Europos Tarybos Ministrų Komiteto priimtomis pataisomis. Žin, (1981, Nr. 32-1059; TAR identifikacinis kodas 081T001KONVRG810693)

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.129872>

<sup>106</sup>Jungtinių Amerikos Valstijų išsamaus nusikalstamumo kontrolės įstatymas (1984)

<https://www.congress.gov/bill/98th-congress/senate-bill/1762>

<sup>107</sup>Jungtinių Amerikos Valstijų kompiuterinio sukčiavimo ir piktnaudžiavimo įstatymas (1986)

<https://www.nacdl.org/Landing/ComputerFraudandAbuseAct>

<sup>108</sup>Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin (2000, Nr. VIII-1968; TAR identifikacinis kodas 1001010ISTAI-1968).

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>

<sup>109</sup>Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas, Žin (2018, Nr. XIII-1299; TAR identifikacinis kodas 2018-11180), 2 str. 10d.

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/15e540727ac211e89188e16a6495e98c>

valdytojų pareigos, atsakomybės, kuriomis turi būti užtikrinamas kibernetinis saugumas. **Policijai yra suteikiamos šios kompetencijos remiantis kibernetinio saugumo įstatymu ir kitais teisės aktais:**

1) renka, analizuoja, apibendrina turima informaciją apie kibernetinius įvykius, kurie galimai turi nusikalstamos veikos požymių;

2) nustato viešojo administravimo subjektams (įmonėms, įstaigoms, organizacijoms), tvarkantiems valstybinius informacinius išteklius, ypatingos svarbos informacinės infrastruktūros valdytojams;

3) turi teisę duoti nurodymus, bet ne ilgiau nei 48 valandoms, be būtinos teismo sankcijos, ilgesniam laikui būtina apylinkės teismo sankcija, tokiems nurodymams. Kibernetinis saugumas yra itin svarbus ir aktualus tuo, jog elektros tinklams, dujotiekiams, bei įvairioms kitoms sistemoms, šie sutrikimai padarytų daug žalos valstybės pramonei, nacionaliniam saugumui ir visuomenės interesams.

Nacionalinis kibernetinio saugumo centras turėjo ne ką mažiau svarbesnes kompetencijas, nei policija, o taikomos kompetencijos būdavo šios:

1) atlieka kibernetinio saugumo subjektų ir jų valdomų ryšių ir informacinių sistemų organizacinius ir techninius reikalavimus ir atlieka kibernetinio saugumo priežiūrą;

2) duoda nurodymus kibernetinio saugumo subjektams pateikti informaciją, techninius ir organizacinius reikalavimus, kibernetiniam saugumui įvertinti;

3) taiko technines priemones kuriomis yra siekiama įvertinti valstybės ir ypatingos svarbos informacijos infrastruktūros kibernetinį atsparumą.

Nacionalinis kibernetinio saugumo centras įgyvendindamas savo kompetencijas ir priskirtą politiką, užtikrina, jog skelbiama informacija kibernetinėje erdvėje, kuri yra svarbi, būtų prieinama kiekvienam interneto vartotojui, yra skelbiami kibernetiniai incidentai ir rekomendacijos su techniniais sprendimais, kuriais ir patys vartotojai galėtų prisidėti prie kibernetinio saugumo, pagal parengtas centro rekomendacijas.

Pagal šio įstatymo strateginį ir techninį tikslą siekiama, jog būtų užtikrinama informacinė sauga Lietuvos Respublikoje, o taip pat, kad sumažėtų kibernetinių atakų ir būtų pasiekta reikalavimų, jog kiekvienas Lietuvos pilietis būtų saugus naršantis elektroninėje erdvėje. Remiantis šiuo įstatymu krašto apsaugos ministerijai atlikus 2020 metų teisės aktų, įskaitant ir kibernetinio saugumo įstatymą, parengė ir pateikė tokius pasiūlymus, dėl kibernetinio saugumo reikalavimų:

1) paskatinti tinkamas kibernetinio saugumo spartesnę ir kokybiškesnę įgyvendinimą;

2) suformuoti išsamų ir lankstų kibernetinio saugumo reikalavimų rinkinį;

3) pasiūlyti tinkamas kibernetinio saugumo reikalavimų įgyvendinimo priemones<sup>110</sup>.

Lietuvos Respublikoje yra numatyta kibernetinio saugumo programa, remiantis šio įstatymo straipsniais. Šios programos paskirtis - nustatyti kibernetinio saugumo uždavinius, jog būtų užtikrinamas informacijos konfidencialumas, kuris yra prieinamas elektroniniais ryšių tinklais. 2019 metais nustatius kibernetinio saugumo strateginius tikslus buvo nustatyta, kad yra užtikrinamas bendradarbiavimas tarp viešųjų ir privačiųjų sektorių, taip pat pagal šiuos nustatytus tikslus yra siekiama elektroninių nusikalstamų veikų prevenciją užkardymas ir patraukimas baudžiamojon atsakomybėn.

Vilniaus apygardos teismo baudžiamojoje byloje: „**BYLA 1A-555-365/2019**“<sup>111</sup> teismas rėmėsi 2001 metų lapkričio 23 dienos Konvencija, kurioje yra teigiama jog: „kompiuterinė sistema yra apibrėžiama kaip įtaisas tarpusavyje sujungtų įtaisų grupė, iš kurių vienas arba daugiau automatiškai apdoroja duomenis“. Teismas kvalifikuoja kaltininko veiksmus pagal Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 198<sup>1</sup> straipsnį, jog kaltininkas prisijungdamas prie informacinės sistemos, pažeidžiant informacinės sistemos saugumo priemones atliko neteisėtas finansines operacijas.

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamojoje byloje: „**BYLA 2K-199-648/2019**“<sup>112</sup> teismas nustatė, jog: „nusikalstama veika yra padaroma tik tiesiogine tyčia“. Programinės įrangos įsigijimas ar laikymas yra baudžiamas tik tais atvejais, kaip šios programinės įrangos pagalba yra turimas tikslas – daryti nusikalstamas veikas. Kasacinėse teismo nutartyse yra aiškinamas, informacinių sistemų pažeidimo pobūdis. Teismų praktikoje yra nustatyta, kad elektroninių duomenų perėmimas yra pasinaudojant kompiuteriniais tinklais siunčiami arba gaunami duomenys ir informaciją, o ne iš išorinių laikmenų. Ši veika yra laikoma neteisėta ir kriminalizuota, pagal Europos Sąjungos direktyvos 2013/40 nuostatas, kuriomis yra nustatoma, jog prisijungimas prie informacinės sistemos, neturint leidimo yra laikomas neleidžiamu ir neteisėtu.

Apibendrintai galima teigti, jog nusikalstamas veikas kibernetinėje erdvėje reglamentuoja ne vien tik tarptautiniai teisės aktai, kuriais vadovausi tarptautinės organizacijos, tačiau ir Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas, bei baudžiamasis kodeksas. Teismų praktikoje yra nurodyta, jog neteisėtas informacijos pasisavinimas savanaudiškiems tikslams yra neteisėtas, už kurį yra taikoma baudžiamoji atsakomybė. Taip galima teigti, jog policija, nacionalinis kibernetinio saugumo centras, su kitomis institucijomis, bei privačiais ir viešaisiais sektoriais bendradarbiauja, jog šių tipų nusikalstamos veikos kurios yra padaromas išskirtinai kibernetinėje erdvėje būtų kuo greičiau ir efektyviau išaiškintos,

110 Nacionalinio kibernetinio saugumo centro (2020) *Nacionalinė kibernetinio saugumo būklės ataskaita*. [https://www.nksc.lt/doc/nacionalinio\\_kibernetinio\\_saugumo\\_bukles\\_ataskaita\\_2020.pdf](https://www.nksc.lt/doc/nacionalinio_kibernetinio_saugumo_bukles_ataskaita_2020.pdf)

111 Vilniaus Apygardos Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. lapkričio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-555-365/2019.

<https://eteismai.lt/byla/244350017548958/1A-555-365/2019>

112 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. liepos 2 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-199-648/2019.

<http://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=26323413-d1e7-491a-9d15-673638b54d6f>

keičiantis informacija. Nes vien tik informacijos keitimasis ir žinojimas prisideda prie ženkliaus skaičiaus baudžiamųjų bylų ištyrimo ir asmenų patraukimo baudžiamajon atsakomybėn, kurie įvykdė šias nusikalstamas veikas.

### Išvados

1. Sampratoje yra apibūdinama, jog atliekant šio pobūdžio nusikalstamas veikas yra naudojamas ne tik kompiuteris, bet kaip papildoma priemonė įtraukiami ir kompiuteriniai tinklai. Galima teigti, jog kompiuterinei technikai tobulėjant atsiranda vis naujų kibernetinio nusikaltimo būdų, metodų, kuriuose vis dažniau yra naudojami kompiuteriniai tinklai, per kuriuos yra siekiama platinti kenkėjiškas programas, pažeidžiant vartotojų, vyriausybinių ar valstybinių institucijų naudojamus kompiuterius. Platinant kenkėjiškas programas, bei vykdant piratavimą, ar sutrikdant kompiuterinių tinklų veikimą yra siekiama sugadinti naudojamus kompiuterius programiškai ir fiziškai vogti intelektinę nuosavybę bei dalintis su kitais interneto vartotojais.

2. Elektroninės nusikalstamos veikos yra išskiriamos į įvairias rūšis įskaitant ir įsilaužimus, virusus, tačiau kiekvieno kibernetinio nusikaltėlio tikslas yra panaudoti įsilaužimus, SQL injekcijas ir virusus savo savanaudiškiems tikslams. Bendrai apibūdinus šios išvardintos nusikalstamos veikos turi skirtingą poveikį duomenimis, tačiau šias rūšis sieja bendras tikslas – tai, kad būtų pakenkta informacinėms sistemoms, vartotojų duomenims ir kad nebūtų galima atkurti šių duomenų ar informacinių sistemų kurios yra svarbios.

3. Elektronines nusikalstamas veikas reglamentuoja tarptautiniai ir Lietuvos Respublikos teisės aktai. Bendrai šiuose teisės aktuose yra nustatyta, jog už informacijos vagystes, kaip yra pakenkiama informacinėms sistemoms ir jų saugumui yra taikomos sankcijos, įskaitant ir baudžiamąją atsakomybę. Tarptautiniais teisės aktais vadovaujasi ne tik Lietuvos Respublika, bet ir tarptautinės organizacijos, tokios kaip NATO, ES ir JTO, o taip pat ir Europolas, kurio tikslas - duomenų, informacijos ir technologinis saugumas. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatyme ir Lietuvos teismų praktikoje yra papildomai pažymėta, jog įvairios institucijos yra atsakingos už kibernetinį saugumą, pagal priskirtas kompetencijas, o teismų praktikoje yra nurodyta, kaip šios nusikalstamos veikos yra kriminalizuotos.

### Literatūra

#### Teisės aktai

1. Konvencija dėl asmenų apsaugos ryšium su asmenų duomenų automatizuotu tvarkymu (*ETS Nr. 108*), (1981). Su Europos Tarybos Ministrų Komiteto priimtomis pataisomis. Žin. (1981, Nr. 32-1059; TAR identifikacinis kodas 081T001KONVRG810693) <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.129872>
2. Jungtinių Amerikos Valstijų išsamaus nusikalstamumo kontrolės įstatymas (1984) <https://www.congress.gov/bill/98th-congress/senate-bill/1762>
3. Jungtinių Amerikos Valstijų kompiuterinio sukčiavimo ir piktnaudžiavimo įstatymas (1986) <https://www.nacdl.org/Landing/ComputerFraudandAbuseAct>
4. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, Žin (2000, Nr. VIII-1968; TAR identifikacinis kodas 1001010ISTAIH-1968). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>
5. Lietuvos Respublikos kibernetinio saugumo įstatymas, Žin (2018, Nr. XIII-1299; TAR identifikacinis kodas 2018-11180), 2 str. 10d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/15e540727ac211e89188e16a6495e98c>

#### Kita literatūra

1. Purplesec. *Pasaulinio mastu padaryta kibernetinė žala pagal 2018-2020 metus* (2021). <https://purplesec.us/resources/cyber-security-statistics/ransomware/>
2. Nacionalinio Kibernetinio Saugumo (NKSC) elektroninių nusikalstamųjų veikų ataskaita 2021 metų 1-jame pusmetyje (2021). [https://www.nksc.lt/doc/2021\\_1\\_pusmetis\\_NKSC\\_CERT-LT\\_ataskaita.pdf](https://www.nksc.lt/doc/2021_1_pusmetis_NKSC_CERT-LT_ataskaita.pdf)
3. Europos Sąjungos kova su organizuoju nusikalstamumu, įskaitant ir elektronines nusikalstamas veikas (2021). <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/eu-fight-against-crime/>
4. Michaelas Aaronas Dennisas. *Elektroninių nusikalstamųjų veikų apibrėžimas*. Britanikos enciklopedijoje <https://www.britannica.com/topic/cybercrime>
5. Glenny, M. (2012). *Nematoma rinka elektroniniai nusikaltimai ir jų* (versta iš anglų kalbos), p.14.
6. Morgan, S (2020). *Kibernetinių nusikaltimų daroma žala išsaugos iki 10,5 trilijono dolerių*. <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>
7. *Įsilaužimas kaip viena iš elektroninių nusikalstamųjų veikų* (2007) <https://www.digit.in/technology-guides/fasttrack-to-cyber-crime/the-12-types-of-cyber-crime.html>
8. W3Schools (2022). *SQL injekcijos siekiant pakenkti internetiniams tinklalapiams*. [https://www.w3schools.com/sql/sql\\_injection.asp](https://www.w3schools.com/sql/sql_injection.asp)
9. ClearIAS (2020). *Kompiuteriniai virusai ir jų tikslas*. <https://www.clearias.com/cybercrime/>
10. *Programinės įrangos piratavimas* (Software piracy), (2020). Norwich'o universitetas. <https://online.norwich.edu/academic-programs/resources/types-of-cyber-crime>
11. Computerhope (2021). *Pirato apibrėžimas*. [What is Software Piracy? \(computerhope.com\)](https://www.computerhope.com/what-is-software-piracy/)
12. *Piratavimo žala Š. Amerikoje, Vakarų Europoje ir visame pasaulyje* (2021) <https://hypertecdirect.com/knowledge-base/software-piracy-facts/>
13. *Neturinčių licencijų programinės įrangos skaičius* (2018) <https://gss.bsa.org>

### **Teismų praktika**

1. Vilniaus Apygardos Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. lapkričio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-555-365/2019.
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. liepos 2 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-199-648/2019.

## **LEGAL REGULATION OF CYBERCRIME**

Cybercrime is not only widespread nationally in the Republic of Lithuania, but it is also common in the countries of the European Union, including the United States of America. The importance of this topic is inextricably linked to cybercrime and cybersecurity, since cyberspace is one of the main means of communication through social networks, and information exchange is one of the functions performed. Cybercrime is still relevant today and has a significant impact on the economic performance of countries. Cybercrime, also known as cybercrime, as defined by foreign authorities, refers to the fact that this type of crime is the undermining of information resources through the use of computers in conjunction with computer technology. The concept of cybercrime is that rapid computerisation on a global scale is increasing the number of these crimes, as cyber criminals are increasingly and effectively using computers and the Internet as a modern type of technology. When analysing the types of cybercrime, there are many types of cybercrime, which are used by cyber criminals to damage users' information data, to spread viruses or to modify protected files infected with viral programs.

Keywords: cybercrime, cyberspace, criminal liability.

# APSISPRENDIMO TEISĖ ŠIUOLAIKINĖJE VISUOMENĖJE

*Ieva Sinevičiūtė (stud.)*  
Vytauto Didžiojo universitetas

## Anotacija

Šiame darbe aptarta apsisprendimo teisės samprata, nurodant, kad toks požiūris atėjęs dar iš XVIII a. Tuo metu priimtinau buvo laikyti, kad apsisprendimo teisė priklauso tik kolonijoms, tačiau laikui bėgant ši nuostata keitėsi ir šiuolaikinėje visuomenėje yra minima ir pabrėžiama kaip viena iš pagrindinių žmogaus ir tautų teisių. Apsisprendimo teisės aktualumas labiausiai pasireiškia karo ir genocido akivaizdose, kada žmonės patirdami skaudžius karo ir nusikaltimus žmogiškumui vis tiek laikosi nuostatos, kad nori būti nepriklausomi, išlaikyti savo kalbą, papročius ir kultūrą. Kintantis pasaulio politinis žemėlapis ir besikuriančios naujos valstybės tik parodo, kokia svarbi tautų apsisprendimo teisė yra dabar. Vykstant karui Ukrainoje yra labai aiškiai komunikuojama, kad Ukraina nori būti laisva, kad Rusija vykdo neteisėtą invaziją. Tą parodo Ukrainos karių ir piliečių atsidavimas savo valstybei, kova, protestai, priešinimasis agresoriui. Jau po pirmų karo dienų Ukrainos teisininkai tarptautiniam teisingumo teismui pateikė bylą (Ukraina prieš Rusijos Federaciją 2022), kurios tikslas buvo paneigti Rusijos pretekstą, kad jie įsiveržė į Ukrainą, nes pastaroji Donbaso regione vykdė genocidą. Tarptautinio teisingumo teismo praktika rodo, kad šiame teisme yra labai sunku įrodyti atvejus, kurių metu išties buvo vykdomi nusikaltimai žmogiškumui, kad tai yra genocidas, tad šiuo atveju įrodymas, kad nevykstantis genocidas nevyksta neturėtų būti sunkus, o ir pats teisingumo teismas jau išleido įsakymą, kuriuo skatina Rusiją nutraukti karą Ukrainoje. Bylą tarptautiniame teisingumo teisme nagrinėjimas užtrunka labai ilgai, tačiau šio teismo sprendimo bylos šalys turi laikytis ir nors galbūt teismo įsakymas neišnagrinėjus bylos tokios galios neturi, bet tai parodo teismo sprendimo galimą baigtį, o galutiniam sprendimui Rusija turės paklusti.

Raktiniai žodžiai: apsisprendimo teisė, Tarptautinis teisingumo teismas, genocidas, Pirmasis Pasaulinis karas, Ukraina prieš Rusijos Federaciją 2022.

## Įvadas

Apsisprendimo teisė šiuolaikinėje visuomenėje yra kaip niekada aktuali. Tautų apsisprendimo teisė – viena fundamentaliausių teisių ir pripažįstamų principų tarptautinėje teisėje. Ginamos vakarų demokratinės vertybės šiuo metu patiria išbandymą – karą Ukrainoje. Ukrainiečiai aiškiai deklaruoja, kad jie nori būti nepriklausomi, o Rusija yra šalis agresorė, kurios falsifikuojama istorija ir propaganda tėra netikęs bandymas įrodyti, kad įsiveržimas į Ukrainą yra teisėtas. Tautų apsisprendimo teisė – dar XVIII a. paskleista idėja, kad kiekviena tauta turi teisę turėti savo valstybę, išlaikyti kalbą, papročius ir kultūrą, o bet koks agresorės valstybės kišimasis į tai prieštarauja tarptautinei teisei ir vakarietiškomis vertybėms. Istorija rodo, kad tarptautinė teisė ne visada sugeba įrodyti genocidą, tačiau tautos, patiriančios tokius skaudžius karo nusikaltimus vis vien apsisprendžia būti nepriklausomomis, išlaiko savo kalbą, kultūrą, papročius ir, svarbiausia, valstybę. Karas Ukrainoje parodė, kad tautų apsisprendimo teisė šiuo metu yra labai aktuali, o ukrainiečių noras būti nepriklausomais ir ginti savo valstybę turi būti ginamas visos tarptautinės bendruomenės pastangomis.

**Tyrimo problema** – kaip šiuolaikinė visuomenė karo ir negandų akivaizdoje reaguoja į tautų apsisprendimo teisę ir vadovaujasi ja.

**Tikslas** – atskleisti apsisprendimo teisės aktualumą šiuolaikinėje visuomenėje.

### Uždaviniai:

1. Atskleisti apsisprendimo teisės sampratą.
2. Atskleisti apsisprendimo teisės reikšmę karo akivaizdoje.
3. Atskleisti apsisprendimo teisės reikšmę genocido akivaizdoje.
4. Parodyti apsisprendimo teisės ir tarptautinio teisingumo teismo reikšmę Ukrainos atžvilgiu.

**Tyrimo objektas** – apsisprendimo teisė ir jos reikšmė bei aktualumas šiuolaikinėje visuomenėje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

## Apsisprendimo teisės samprata

Dauguma tarptautinės teisės specialistų pripažįsta, kad laisva tautų apsisprendimo teisė atsirado XVIII a., kai vyko Amerikos bei Prancūzijos revoliucijos, atsirado pirmosios Konstitucijos, pradėta galvoti apie kolonijinių valstybių teises, viskas buvo grindžiama Šviečiamosios amžiaus filosofų mintimis apie individo laisvę ir iš jos sekančią teisę į savivaldą bei priešinimąsi valstybės tironijai (prisimintinas Kanto postulatą apie laisvą bei autonominę valią).<sup>113</sup> Laisvos tautų apsisprendimo teisės vienas ankstyviausių pripažinimų įvykęs XVIII a. buvo JAV Nepriklausomybės deklaracija (1776 m.), įtvirtinusi valdžios suverenių teisių kildinimo iš valdinių valios principą, galimybę atšaukti ar uždrausti savo pareigų nevykdančią valdžią, kitaip tariant čia netgi prasidėjo perrenkamo parlamento pradžia, parlamento, kuris nebuvo

<sup>113</sup> Iorns J. Catherine. Indigenous peoples and self-determination: challenging state sovereignty, Victoria University of Wellington, 1993. Hannum Hurst. Rethinking self-determination, Tufts University, October 7, 2011; Cassese A. Self-Determination Of Peoples: A Legal Reappraisal, Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1995.

grindžiamas kastomis, luomais ar kitokiais viduramžiškais principais.<sup>114</sup> Tai tarsi pradžia mūsų šiuolaikinės visuomenės ir dabartinių vertybių, kuriomis vadovujamės ir dabar.

Apsisprendimo teisės įgyvendinimo būdai:

- suverenios ir nepriklausomos valstybės sukūrimas, tautos pripažinimas valstybe;
- savanoriškas prisijungimas ar susijungimas ar atsiskyrimas su nepriklausoma valstybe ar kitokio politinio statuso numatymas, kuris yra priimtinas tautai.

Ši teisė draudžia kėsintis į kitos laisvos valstybės politinį ar teritorinį vientisumą (be ko valstybė neegzistuoja, tai vienas pamatinių dalykų), ypač į valdžią, atstovaujančią visai tautai, teritorijai, nepaisant rasės ar tikėjimo, ar kitų kliūčių.

Laivas tautų apsisprendimo teisės principas įtvirtintas Jungtinių Tautų Chartijoje, paskelbtoje 1945 metais. Chartijos pirmo straipsnio antroje dalyje yra skelbiama, kad vienas pagrindinių Jungtinių Tautų tikslų yra plėtoti draugiškus tautų santykius, grindžiamus tautų lygiateisiškumo principu ir tautų apsisprendimo teise, imantis kitų reikiamų priemonių visuotinei taikai ir gerovei stiprinti.<sup>115</sup>

Vienas iš svarbiausių dalykų tautų apsisprendimo teisei – viskas, ką nori įgyvendinti laisva tauta turėdama savo kalbą, kultūrą ir papročius, turi būti įgyvendinama nepažeidžiant kitų tarptautinės teisės normų ir principų, kurie yra visuotinai priimtini ir pripažįstami.<sup>116</sup>

Tarptautinis teisingumo teismas yra įtvirtinęs, kad apsisprendimo teisei turi būti pasiekiami visoms tautoms ir tai yra ius cogens norma<sup>117</sup> turinti erga omnes pobūdį.<sup>118</sup> Apsisprendimo teisę kaip erga omnes pareigą, teismas įtvirtino 1991 metų Tarptautinio Teisingumo Teismo East Timor byloje (Portugalija v. Australija).

Praktikoje yra pripažinta, kad tautų apsisprendimo teisei yra taikoma ius cogens norma, kuri reiškia, kad visi privalo laikytis šios teisės. Ius cogens – tai „normos, kurias tarptautinė valstybių bendrija yra visa apimtimi priėmusi ir pripažinusi kaip normas, nuo kurių draudžiama nukrypti ir kurios gali būti keičiamos tik priimant kitą tokio pat pobūdžio bendrąją tarptautinės teisės normą“.<sup>119</sup>

Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos konvencijose tautų apsisprendimo teisės principas yra aptartas daug plačiau, nei kad buvo laikomasi nuomonės šios teisės susiformavimo laikotarpiu. Iš pradžių manyta, kad tautų apsisprendimo teisė yra skirta ir taikoma tik kolonijoms. Bet jau 1960 metų deklaracijoje dėl nepriklausomybės suteikimo kolonijinėms šalims ir tautoms, skelbiama, kad visos tautos turi apsisprendimo teisę, gali laisvai ja naudotis, nustatyti jų politinį statusą bei siekti ekonominio bei pažangaus kultūrinio vystymosi, tapti vakarietiškomis (jei tai Europoje). O jau 1970 metų deklaracijoje dėl tarptautinės teisės principų, liečiančių draugiškus valstybių santykius ir jų bendradarbiavimą pagal Jungtinių Tautų Chartiją, yra teigiama, kad tautų apsisprendimo teisė reiškia visų pasaulio žmonių teisę laisvai ir be išorinio kitų asmenų ar valstybių kišimosi nustatyti savo politinį statusą ir garantuoti savo ekonominę, socialinę, tautinę ir kultūrinę plėtrą.<sup>120</sup>

V. Vadapalas nurodo, kad tautai būdingi du kriterijai: objektyvusis ir subjektyvusis. Objektyvusis – tai žmonių grupė, turinti bendrą istorinį, rasinį, etninį-kalbinį, kultūrinį, religinį ar teritorinį paveldą, o subjektyvusis – tai kai tauta mano, kad yra susiformavusi kaip tauta, t.y. laiko save ir nori, kad kiti ją laikytų, tauta. Šioje vietoje yra labai svarbu, kad subjektyvusis kriterijus būtų paremtas objektyviuoju.<sup>121</sup>

Kalbant apie tautines mažumas, atrodo, kad jos neturi apsisprendimo teisės ir negali kelti klausimų dėl teritorinių teisių. Tai reiškia, kad apsisprendimo teisę tautinė mažuma gali įgyvendinti tik bendrai su kitais tos teritorijos gyventojais, kurioje gyvena, o tos teritorijos gyventojai turi tautai būdingus bruožus, kaip tos tautos dalis.<sup>122</sup>

Abejose Žmogaus teisių konvencijose<sup>123</sup> nedaromos nuorodos į kolonijas, bet kartu taip pat nenurodoma kam būtent taikomas apsisprendimas, pateikiamas tik abstraktus apibrėžimas. Naudojama lakoniška frazė, kad šia teise gali pasinaudoti „visos tautos“. Esminis persilaužimas įvyko 1970 m. priėmus Deklaraciją dėl tarptautinės teisės principų<sup>124</sup>, kurioje tiesiogiai įvardijama, kad teisė į apsisprendimą priklauso ne tik kolonijoms ir priklausomoms teritorijoms, bet ir visoms tautoms, kurios tik norėtų pasinaudoti šia teise.

Taigi, apsisprendimo teisė yra visuotinai pripažįstama – laikoma vienu svarbiausių tarptautinės teisės principų, kuriems paklusti turi visos valstybės.

### Apsisprendimo teisės reikšmė karo akivaizdoje

Laisva tautų apsisprendimo teisė tarptautinės bendruomenės pripažinimo sulaukė tik po Pirmo Pasaulinio karo. Didžiausi nuopelnai advokataujant šiai teisei ir taip paverčiant visuotine, iškeliant į tarptautinę vietą, prieinamą visoms

<sup>114</sup> Falkowski. J. E. Secessionary self-determination: a Jeffersonian perspective, 1991.

<sup>115</sup> Jungtinių Tautų Chartija. Valstybės žinios. 1945, Nr. 15-557.

<sup>116</sup> KATUOKA, S. Tarptautinės teisės šaltiniai. Vilnius: VĮ Registrų centras, 2013.

<sup>117</sup> Legal Consequences of the Construction of a Wall in the Occupied Palestinian Territory. Judgement, 9 July 2004, I.C.J.

<sup>118</sup> East Timor (Portugal v. Australia). Judgment of 1991, I.C.J., para. 29.

<sup>119</sup> 1969 m. Vienos konvencija dėl tarptautinių sutarčių teisės. Valstybės žinios. 2002 02 06, Nr. 13-480. 53 str.

<sup>120</sup> UN General Assembly resolution 2526 (XXV). Declaration on Principles of International Law concerning Friendly Relations and Co-operation among States in accordance with the Charter of the United Nations, 1970.

<sup>121</sup> Vadapalas V. Tarptautinė teisė. Bendroji dalis. Vilnius: Eugrimas, 2006. P. 227-228.

<sup>122</sup> Mullerson R. International Law, Rights and Politics: Developments in Eastern Europe and the CIS. London & New York: Routledge, 1994. p. 73.

<sup>123</sup> 1966 m. Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas. Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3288; 1966 m. Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas. Valstybės žinios. 2001, Nr. 77-3290.

<sup>124</sup> 1970 m. spalio 24 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija Nr. 2625 (XXV).

tautomis priskiriama JAV prezidentui Woodrow Wilson. Nors pati tautų apsisprendimo idėja šiam asmeniui nepriklausė, ji yra atsiradusi dar XVIII a., ši idėja imponavo buvusiam Amerikos Prezidentui, nes atspindėjo amerikietišką tradiciją, įtvirtintą Virdžinijos teisių bilyje ir Nepriklausomybės deklaracijoje.<sup>125</sup>

Antantei pasiekus pergalę Pirmajame Pasauliniame kare, imperijos buvo suskaldytos, tai tapo puikia proga naujų tautinių valstybių iškilimui, kurios ilgai laukė savo progos, bet vis neištaikydavo tinkamos. Remiantis W. Wilson apsisprendimo teise valstybės suskilo taip: Osmanų imperija sumažėjo iki istorinių Turkijos ribų ir tapo respublika, tuo tarpu anksčiau jos pavergtos Arabų žemės tapo Iraku, Sirija, Trans-Jordanija, Libanu, Palestina ir būsimos Saudo Arabijos komponentais; Austrijos-Vengrijos Habsburgų monarchija išsiskaidė į Jugoslaviją, Vengriją, Čekoslovakiją ir Austriją; atsikūrė Lenkija; Baltijos jūros pakrantėje atgimė Suomijos, Estijos, Latvijos ir Lietuvos valstybės.

Dr. Ladas Natkevičius atkreipia dėmesį į tai, kad lietuvių tauta Pirmojo Pasaulinio karo metu kėlė tikslą ne sukurti naują, bet „atkurti tautiniais pagrindais XIV-XVIII a. Lietuvos valstybę, valstybę, turėjusią aiškiai apibrėžtą teisinį statusą“,<sup>126</sup> tačiau šiuo pagrindu atsikurti nepavyko ir čia kaip antras planas į pagalbą atskubėjo tautų apsisprendimo teisė, kurios dėka Lietuva dabar yra laisva.

Yra keliama įvairių klausimų, ar tikrai valstybės atsikūrė tautų apsisprendimo teisės principu, kaip žinoma, pralaimėjusių pusėje buvusioms valstybėms, buvo nepaprastai lengva subyrėti. Kaip pažymi H. Hannum, „laisvo tautų apsisprendimo principo įgyvendinimo sėkmė XX a. pradžioje didžia dalimi priklausė nuo vienos iš „didžiųjų jėgų“ paramos, ypatingai Paryžiaus Taikos Konferencijos, padalinusios pokario Europą, metu“.<sup>127</sup>

Taigi, tautų apsisprendimo teisė labiausiai pasireiškė po Pirmojo Pasaulinio karo, kurio metu atsikūrė daug valstybių ir buvo smarkiai pakeistas pasaulio politinis žemėlapis. Po tokio žingsnio valstybėms buvo daug lengviau atsikurti ir jau po 1990 metų, kai žlugo SSRS ir iširo Jugoslavija. Valstybių susikūrimas ir atsikūrimas po Pirmojo Pasaulinio karo tapo pretekstu ateities naujų valstybių kūrimuisi. Žmonėms naudojantis tautų apsisprendimo teise sprespaudos šiuolaikinėje visuomenėje gerokai sumažėjo.

### Aprašymo teisės reikšmė genocido akivaizdoje

Yra priimta kad draudimas neteisėtai naudoti ginkluotą jėgą valstybių tarpusavio santykiuose priskiriamas prie imperatyvių, t. y. ius cogens normų, kurių turi būti laikomasi be jokių išlygų.<sup>128</sup> Tačiau, deja, Nikaragvos byloje ir šios šalies situacijoje buvo panaudota jėga ir netgi genocidas, kurie, deja, bet tarptautiniame teisingumo teisme nebuvo įrodyti. Įrodymui naudotas efektyvios kontrolės testas, kuris turi labai aukštą kartelę ir šioje byloje ta kartelė nebuvo įveikta. Yra kitų teismų pripažįstamas ir kitas – visa apimančios kontrolės testas, kuris turi žemesnę kartelę, tačiau žemiau aptariamoje byloje tarptautinis teisingumo teismas yra pasisakęs, kad šiame teisme yra tinkamas tik vienas – efektyvios kontrolės testas, todėl, kai kituose teismuose genocidą pavyksta įrodyti, nes naudojama žemesnė kartelė, šiame ne – nes bijoma nuteisti pusiau kaltus asmenis, o šio teismo sprendimai turi privalomąją galią.

Kitoje tarptautinio teisingumo teismo byloje Bosnija ir Hercegovina prieš Serbiją<sup>129</sup> ši aukšta kartelė taip pat nebuvo pasiekta ir genocidas neįrodytas, nepaisant to, kad buvo nužudyta daug bosnių, kurie turėjo savitą kultūrą, religiją ir papročius. Nepaisant vykdyto neįrodyto genocido, kuris buvo labai žiaurus, Bosnijos ir Hercegovinos valstybė gyvuoja kaip atskira, nepriklausoma, kurios nepalaužė net žiaurūs nusikaltimai žmogiškumui. Tai yra apsisprendimo teisės pavyzdys, kaip tautos net ir naikinamos nepalūžta ir vis tiek nori būti savitos, nepriklausomos, turėti savo valstybę ir išlaikyti tapatumą.

Taigi, genocidas tarptautiniame teisingumo teisme yra labai sunkiai įrodomas, tačiau nepaisant patirtų skaudžių nusikaltimų, valstybės vis tiek sugeba gyvuoti ir naudojasi tautų apsisprendimo teise.

### Ukrainos situacija ir apsisprendimo teisė

Rusijos veiksmai yra laikomi agresija prieš Ukrainą dabar ir buvo laikomi 2014 metų įvykiais, todėl Ukraina turėjo ir turi teisę į savignyą.<sup>130</sup> Tarptautinio teisingumo teismo jurisprudencija rodo, kad teisė į savignyą atsiradimas siejamas su tam tikro masto jėgos panaudojimu prieš valstybę,<sup>131</sup> kuriam nėra reikalaujama didelio masto invazijos. Ta reiškia, kad užtenka lokalių, tik į nedidelę dalį orientuotos teritorijos įsiveržimo.

Naftos platformų byloje tarptautinis teisingumo teismas teigė, kad pavienio karinio laivo užminavimas gali būti pakankamas pagrindas realizuoti teisę į savignyą.<sup>132</sup>, kas reiškia, kad nereikia net kėsintis į kažkokią teritoriją, užtenka į valstybinį karinį transportą. Teisė į savignyą atsiradimo „slenkstis“ turėtų būti laikomas peržengtas tais atvejais, kai prieš

<sup>125</sup> Falkowski. J. E. Secessionary self-determination: a Jeffersonian perspective, 1991.

<sup>126</sup> Kūris Pranas. Lietuvos nepriklausomos valstybės atkūrimas ir tarptautinė teisė. Pranešimas Lietuvos MA sesijoje-konferencijoje, skirtoje Lietuvos valstybės atkūrimo 80-osioms metinėms, Vilnius, 1998.

<sup>127</sup> Hannum Hurst. Rethinking self-determination, Tufts University, October 7, 2011.

<sup>128</sup> Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua (Nicaragua v. United States of America), Judgment of 27 June 1986, I.C.J., para. 190.

<sup>129</sup> Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Bosn. & Herz. v. Serb. & Montenegro), Judgment, 2007, I.C.J.

<sup>130</sup> Janik R., Russia, Ukraine and the Right to Use Force in Self-Defence. Murray E., Russian's Annexation of Crimea and International Law Governing the Use of Force, p. 42.

<sup>131</sup> Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua (Nicaragua v. United States of America). Judgment of 27 June 1986, I.C.J., para. 195.

<sup>132</sup> Oil Platforms (Islamic Republic of Iran v. United States of America). Judgment of 6 November 2003, I.C.J., para. 72.

valstybę panaudojama jėga, tiesiogiai nukreipta į jos suvereniteto, teritorinio vientisumo ar politinės nepriklausomybės pažeidimą, kuris gali sąlygoti tos teritorijos pakitimus.

Šiuo metu tarptautiniame teisingumo teisme yra pradėta byla Ukraina prieš Rusijos Federaciją 2022.<sup>133</sup> Teismą ji pasiekė kelios dienos po invazijos. Ukraina teigia, kad Rusija neteisėtai įsiveržė į jos teritoriją, o rusų priedanga yra tariamas Donbase ukrainiečių vykdomas genocidas. Ši priedanga yra niekuo neparemta. Tarptautinėje teisėje padarytą genocidą įrodyti yra labai sunku, todėl šiuo atveju ukrainiečiams neturėtų kilti problemų įrodyti, kad jo nebuvo.

Pagal tarptautinio teisingumo teismo statutą abi šalys turi išreikšti sutikimą, kad byla būtų nagrinėjama šiame teisme. Kaip žinoma, Rusija turbūt pati niekada savo noru nestotų prieš teisingą visuotinai pripažįstamą tarptautinės teisės normomis grindžiamą teismą. Todėl šiuo atveju į pagalbą atėjo Genocido konvencija, pagal kurią kitos šalies sutikimo teisme nereikia. Tokiu būdu Rusijai teks stoti prieš teismą. O kaip žinia, vienoje byloje teisėje galima pridėti ir papildomų prašymų, kaltinimų ir kitų Rusijai nemalonių dalykų, todėl neabejotinai ukrainiečiai pasinaudos proga maksimaliai ne tik išvengti kaltinimų dėl genocido, bet tuo pačiu kažkuo apkaltinti ir Rusiją, kas ateityje gali turėti nemažas pasekmes.

Bylos tarptautiniame teisingumo teisme nagrinėjamos labai ilgai, (vien Lietuvoje vietinės bylos teismuose gali trukti dešimt metų, tai tarptautinės reikšmės dviejų valstybių ginčai kai kada tarptautiniame teisingumo teisme užsilies dešimtmečiais) tačiau jau dabar yra išleistas teismo orderis, kad Rusija turi sustabdyti karinius veiksmus Ukrainoje. Pati Ukraina yra aiškiai pasisakiusi, kad nori turėti atskirą valstybę ir už ją kovos – tai ir yra tautų apsisprendimo teisės pavyzdys. Tai kad Rusija įsiveržė į Ukrainą – tai pažeidžia Ukrainos teritorinį vientisumą, o kartu taip yra pažeidžiama ir tautų apsisprendimo teisė, ir Ukraina gindama savo teritoriją gina ir tarptautinės teisės normas ir principus. Šiuo atveju nesuveikus tarptautinei teisei galima būtų tik spėlioti, apie kokius dar karo baisumus išgirsime artimiausiu metu, nes tik tarptautinės teisės dėka pasaulyje yra palaikoma taika ir ramybė.

Kaip minėta anksčiau, bylos tarptautiniame teisingumo teisme yra nagrinėjamos labai ilgą laiką, bet šio teismo sprendimo bylos šalys turi laikytis ir nors galbūt jau paskelbtas teismo įsakymas neišnagrinėjus bylos tokios galios neturi, bet tai parodo teismo sprendimo galima baigtį, o galutiniam sprendimui Rusija turės paklusti. Tarptautinės teisės bendruomenei belieka viltis, kad teisė nugalės, o neteisėtus veiksmus atliekanti valstybė agresorė bus nubausta ir greitai metu daugiau niekam nebekils noro pradėti karinius veiksmus Europoje.

Taigi, Rusija tendencingai vykdo neteisėtus veiksmus Ukrainoje, kuriuos išspręsti ir agresorę nubausti gali tik tarptautinės teisės principais besivadovaujančios teismų institucijos. Tokiems sprendimams sulaukti reikia daug laiko ir belieka tikėtis, kad teisingumas triumfuos.

### Išvados

1. Praktikoje yra pripažinta, kad tautų apsisprendimo teisei yra taikoma ius cogens norma, kuri reiškia, kad visi privalo laikytis šios teisės. Apsisprendimo teisės įgyvendinimo būdai: suverenios ir nepriklausomos valstybės sukūrimas, tautos pripažinimas valstybe; savanoriškas prisijungimas ar susijungimas ar atsiskyrimas su nepriklausoma valstybe ar kitokio politinio statuso numatymas, kuris yra priimtinas tautai. Ši teisė draudžia kėsintis į kitos laisvos valstybės politinį ar teritorinį vientisumą. Kiekviena tauta gali apsispręsti kurti ir turėti savo valstybę. Teisė į apsisprendimą priklauso ne tik kolonijoms, bet ir visoms tautoms, kurios tik norėtų pasinaudoti šia teise.

2. Laisva tautų apsisprendimo teisė tarptautinės bendruomenės pripažinimo sulaukė tik po Pirmojo Pasaulinio karo. Antatei pasiekus pergalę Pirmajame Pasauliniame kare, imperijos buvo suskaldytos, tai tapo puikia proga naujų tautinių valstybių iškilimui, kurios ilgai laukė savo progos, bet vis neištaikydavo tinkamos. Susikūrusios naujos valstybės pakeitė pasaulio politinį žemėlapi.

3. Genocidas tarptautiniame teisingumo teisme yra labai sunkiai įrodomas, tačiau nepaisant patirtų skaudžių nusikaltimų, valstybės vis tiek sugeba gyvuoti ir naudojasi tautų apsisprendimo teise.

4. Nepaisant ilgo bylų nagrinėjimo laikotarpio tarptautiniame teisingumo teisme, jau dabar yra išleistas teismo orderis byloje Ukraina prieš Rusijos Federaciją 2022, kad Rusija turi sustabdyti karinius veiksmus Ukrainoje. Pati Ukraina yra aiškiai pasisakiusi, kad nori turėti atskirą valstybę ir už ją kovos – tai ir yra tautų apsisprendimo teisės pavyzdys. Taigi, Rusija tendencingai vykdo neteisėtus veiksmus Ukrainoje, kuriuos išspręsti ir nubausti gali tik tarptautinės teisės principais besivadovaujančios teismų institucijos. Galutiniam tarptautinio teisingumo teismo sprendimui Rusija turės paklusti.

### Literatūra

1. 1966 m. Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas. Valstybės žinios. 2001, Nr. 77-3290.
2. 1966 m. Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas. Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3288;
3. 1969 m. Vienos konvencija dėl tarptautinių sutarčių teisės. Valstybės žinios. 2002 02 06, Nr. 13-480.
4. 1970 m. spalio 24 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija Nr. 2625 (XXV).
5. Allegations of Genocide under the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Ukraine v. Russian Federation), Order, 2022, I.C.J.
6. Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Bosn. & Herz. v. Serb. & Montenegro), Judgment, 2007 I.C.J.
7. Cassese A. Self-Determination Of Peoples: A Legal Reappraisal. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1995, p. 404.

<sup>133</sup> Allegations of Genocide under the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Ukraine v. Russian Federation), Order, 2022, I.C.J.



8. Falkowski. J. E. *Secessionary self-determination: a Jeffersonian perspective*. 1991.
9. Hannum Hurst. *Rethinking self-determination*. Tufts University, October 7, 2011.
10. Military and Paramilitary Activities in and against Nicaragua (Nicaragua v. United States of America), Judgment of 27 June 1986, I.C.J.
11. East Timor (Portugal v. Australia). Judgment, 1991, I.C.J.
12. Iorns J. Catherine. *Indigenous peoples and self-determination: challenging state sovereignty*. Victoria University of Wellington, 1993, p. 151.
13. Janik R., *Russia, Ukraine and the Right to Use Force in Self-Defence*. Prieiga per internetą: <https://www.juwiss.de/42-2014/>.
14. Jungtinių Tautų Chartija. Valstybės žinios. 1945, Nr. 15-557.
15. Katuoka, S. *Tarptautinės teisės šaltiniai*. Vilnius: VĮ Registrų centras, 2013.
16. Kūris Pranas. *Lietuvos nepriklausomos valstybės atkūrimas ir tarptautinė teisė*. Pranešimas Lietuvos MA sesijoje-konferencijoje, skirtoje Lietuvos valstybės atkūrimo 80-osioms metinėms, Vilnius, 1998.
17. Legal Consequences of the Construction of a Wall in the Occupied Palestinian Territory. 9 July 2004, I.C.J.
18. Mullerson R. *International Law, Rights and Politics: Developments in Eastern Europe and the CIS*. London & New York: Routledge, 1994.
19. Murray E., *Russian's Annexation of Crimea and International Law Governing the Use of Force*. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/10068890/RUSSIA\\_S\\_ANNEXATION\\_OF\\_CRIMEA\\_AND\\_INTERNATIONAL\\_LAW\\_GOVERNING\\_THE\\_USE\\_OF\\_FORCE](https://www.academia.edu/10068890/RUSSIA_S_ANNEXATION_OF_CRIMEA_AND_INTERNATIONAL_LAW_GOVERNING_THE_USE_OF_FORCE).
20. Oil Platforms (Islamic Republic of Iran v. United States of America). Judgment of 6 November 2003, I.C.J.
21. UN General Assembly resolution 2526 (XXV). *Declaration on Principles of International Law concerning Friendly Relations and Co-operation among States in accordance with the Charter of the United Nations*, 1970.
22. Vadapalas V. *Tarptautinė teisė. Bendroji dalis*. Vilnius: Eugrimas, 2006.

### **THE RIGHT TO SELF-DETERMINATION IN MODERN SOCIETY**

The concept of the right to self-determination was discussed in this work, indicating that such an approach dates back to the 18th century when it was more acceptable to consider it to belong to the colonies, but over time it is mentioned and emphasized as and the rights of nations. The relevance of the right to self-determination is most evident in the face of war and genocide, when people still suffer from the attitude of wanting to be independent, to preserve their language, customs and culture. The changing political map of the world and the emerging new states only show how important the right of nations to self-determination is now. During the war in Ukraine, it is very clearly communicated that Ukraine wants to be free and that Russia is carrying out an illegal invasion. This is shown by the dedication of Ukrainian soldiers and ordinary citizens to their state, the struggle, the protests, and the resistance to the aggressor. Already after the first days of the war, Ukrainian lawyers filed a lawsuit with the International Court of Justice (Ukraine v. The Russian Federation 2022) seeking to refute Russia's pretext that they had invaded Ukraine because the latter had committed genocide in the Donbas region. The case law of the International Court of Justice shows that it is very difficult to prove in this court cases where crimes against humanity have actually been committed, that in this case, the proof that the genocide does not take place should not be serious, urging Russia to end the war in Ukraine. Cases in the International Court of Justice have been pending for a very long time, but the parties to the case have to abide by this ruling, and although a court order without a trial may not have such power, it shows the possible outcome of the ruling and Russia will have to abide by the final ruling.

Keywords: The right to self-determination, International Court of Justice, Genocide, World War I, Ukraine v. Russian Federation 2022

# KALTĖS FORMOS BAUDŽIAMOJOJE TEISĖJE

*Liutauras Stulgaitis (stud.), vadovė Vita Butkuvienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Aukščiausią teisinę galią turinčiame įstatyme – Lietuvos Respublikos Konstitucijos 31 straipsnyje įtvirtinta, kad „Asmuo laikomas nekaltu, kol jo kaltumas neįrodytas įstatymo nustatyta tvarka ir pripažintas įsiteisėjusiu teismo nuosprendžiu“.<sup>134</sup> Asmuo atsako pagal baudžiamąjį įstatymą tik tuomet, kai jo padaryta veika atitinka baudžiamajame įstatyme numatytą objektyviųjų ir subjektyviųjų požymių visumą. Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 14 straipsnyje įtvirtinta, kad „asmuo pripažįstamas kaltu padaręs nusikaltimą ar baudžiamąjį nusižengimą, jeigu jis šią veiką padarė tyčia ar dėl neatsargumo.“<sup>135</sup> Kaltė – tai asmens psichinis santykis su jo daroma veika ir padariniais. Skirtingos intelektualinio ir valinio aspekto proporcijos leido įteisinti dvi kaltės formas – tyčia ir neatsargumas.

Raktiniai žodžiai: kaltė, tyčia, neatsargumas, atsakomybė, bausmė.

## Įvadas

„Lietuvos baudžiamajame įstatyme kaltės samprata tiesiogiai nepateikiama. Vis dėl to pagal LR BK nuostatų, įtvirtinančių kaltės formas ir rūšis, analizę matyti, kad kaltė – asmens psichinis santykis su jo daroma pavojinga veika ir šios veikos padariniais. Kaltė visada yra būtina baudžiamos atsakomybės prielaida, be jos baudžiamoji atsakomybė negalima“.<sup>136</sup> Kuomet kaltininkų padarytos nusikalstamos veikos yra panašios objektyviosios pusės požymiais, kaltės formos nustatymas turi ypatingą reikšmę. Be to, nuo kaltės formos priklauso kaltininkui taikomos atsakomybės dydis.

**Straipsnio aktualumas** – ši tema yra aktuali tuo, kad baudžiamojoje teisėje atskirti kaltės formą ar jos rūšį dažnai yra sudėtinga, todėl svarbu atskleisti pagrindinius kaltės formų ir jos rūšių atskyrimo kriterijus. Kaltės įrodinėjimo procese labai svarbus kaltės požymių santykis, todėl būtina iširti šių požymių visumą ir įtaką kaltės rūšiai ir formai nustatyti. Kadangi nusikalstamos veikos gali būti padarytos tiek tyčia, tiek dėl neatsargumo, todėl svarbūs yra tyčios ir neatsargumo atribojimo aspektai. Kaltininko požiūris į savo veiksmus – asmens suvokimo (intelektualinis) ir valios santykis dėl jo padarytų nusikalstamų veiksmų ir tuo atsiradusių pavojingų pasekmių, teisingas nusikalstamų veikų kvalifikavimas teismų praktikoje nagrinėjant baudžiamąsias bylas yra svarbus ir sudėtingas procesas, kuris turi būti paremtas visų turimų įrodymų išsamia analize. Pagrindiniai kaltės formos ir rūšies atribojimo aspektai teismų praktikoje, nagrinėjant baudžiamąsias bylas yra skirtingi, todėl nėra aiškios teisinės formulės, kokiais konkrečiais kriterijais remtis nustatant kaltės formą ir rūšį.

Straipsnio **problema** – kaltės formų ir jos rūšių atribojamas yra problematiškas nusikalstamos veikos inkriminavimo procese, tikslu nustatyti bei teisingai įvertinti kaltininko intelektualinį ir valinį momentus baudžiamosiose bylose. Darant nusikalstamą veiką kiekvieno kaltininko suvokimo lygis yra skirtingas, o nusikalstamų veikų padarymo mechanizmas nėra tapatus, todėl norint teisingai nustatyti nusikaltimo sudėtį ir tinkamai kvalifikuoti veiką pagal Lietuvos Respublikos baudžiamąjį kodeksą, didelis dėmesys turi būti skiriamas kaltės požymių išsamiam ištyrimui.

Straipsnio **tikslas** – atskleisti pagrindinius kaltės formų nustatymo teorinius ir praktinius ypatumus.

Tikslui pasiekti iškeliama **uždaviniai**:

1. Atskleisti kaltės sampratą baudžiamojoje teisėje bei apibrėžti kaltės formas ir rūšis.
2. Apžvelgti kaltės nustatymo ypatumus teismų praktikoje.
3. Atskleisti kaltės įtaką bausmės skyrimui.

Straipsnio **objektas** – prigimtinė žmogaus teisė į gyvybę.

Straipsnyje naudojami **metodai**: atlikta literatūrinių ir internetinių šaltinių analizė, teisės aktų analizė. Panaudoti aprašomasis ir analitinis metodai.

## Kaltės formų aspektai baudžiamojoje teisėje

Kaltės formos nustatymas – vienas aktualiausių momentų nagrinėjant baudžiamąsias bylas, kadangi reikia išsamiai iširti ir įvertinti visus turimus bylos duomenis ir aplinkybes. Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso (toliau – LR BK) 15 straipsnyje „Tyčinis nusikaltimas ir baudžiamasis nusižengimas“ numatyta: „1. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra tyčinis, jeigu jis padarytas tiesiogine ar netiesiogine tyčia. 2. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra padarytas tiesiogine tyčia, jeigu: 1) jį darydamas asmuo suvokė pavojingą nusikalstamos veikos pobūdį ir norėjo taip veikti; 2) jį darydamas asmuo suvokė pavojingą nusikalstamos veikos pobūdį, numatė, kad dėl jo veikimo ar neveikimo gali atsirasti šiame kodekse numatyti padariniai, ir jų norėjo. 3. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra padarytas netiesiogine tyčia, jeigu jį darydamas asmuo suvokė pavojingą nusikalstamos veikos pobūdį, numatė, kad dėl jo veikimo ar neveikimo gali atsirasti šiame kodekse numatyti padariniai, ir nors jų nenorėjo, bet sąmoningai leido jiems atsirasti“.<sup>137</sup> „Nenustačius kaltės žmogaus veikoje (veikime, neveikime), nėra nusikalstamos veikos sudėties, taigi

<sup>134</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).

<sup>135</sup> Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-274; TAR Identifikacinis kodas 1001010IŠTAKI-1968), 1 str. 1 d.

<sup>136</sup> Švedas G., Abramavičius A., Prapiestis J., Bieliūnas E. (2019). *Lietuvos Baudžiamoji Teisė*. Vilniaus universiteto vadovėlis. p. 255.

<sup>137</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, *Supra note 2*, 14 str.

ir nusikalstamo įvykio“.<sup>138</sup> „Vadinasi, kaltės principas Lietuvos baudžiamojoje justicijoje nepalieka vietos objektyviam pakaltinimui, t. y. galimybei patraukti asmenį į baudžiamąją atsakomybę už atsiradusius padarinius be jo kaltės nustatymo“.<sup>139</sup>

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje yra įvardinti du kaltės kriterijai. „Kaltės elementai yra sąmonė ir valia, todėl kaltė apibūdinama dviem kriterijais – intelektiniu ir valios; Intelektinis kriterijus apibūdina kaltininko psichinį santykį su daroma veika ir jos padariniais; Vienais atvejais kaltininkas supranta savo veikos pavojingą pobūdį, kitais – to nesupranta, vienais atvejais numato pavojingus padarinius, kitais – jų nenumato; Valios kriterijus apibūdina kaltininko psichinį santykį su padarinių norėjimu arba nenorėjimu“.<sup>140</sup> Taigi, šie abu kaltės elementai lemia tai, kad asmuo, padaręs nusikalstamą veiką yra laikomas kalta:

– *intelektualusis kaltės momentas*, kuris nusako asmens psichinį santykį su pavojinga veika bei priežastinio ryšio vystymasis, o anot autorių „Intelektinis elementas lemia ir atspindi žmogaus psichikoje vykstančius pažinimo procesus. Ši žmogaus psichinė veikla remiasi jo mąstymo, suvokimo galimybėmis, todėl žmogus supranta situacijos, kurią pats sukūrė ar į kurią pateko, faktines aplinkybes, numato galimus savo elgesio padarinius (arba gali ir privalo tai padaryti)“.<sup>141</sup>

– *valinis kaltės momentas* – tai asmens psichinis santykis su veikos padariniais, t. y. asmens noras arba nenoras, kad padariniai atsirastų. „Tai sąmoningas savo protinių bei fizinių pastangų sutelkimas ir nukreipimas priimant atitinkamus sprendimus dėl savo elgesio (veikos) varianto pasirinkimo, apibrėžiant numatyto elgesio tikslus, jo koregavimą siekiant tikslo, susilaikymą nuo tam tikrų veiksmų, veikos ir t.t.“.<sup>142</sup>

Matyti, kad tyčios formos viena nuo kitos skiriasi vienu esminiu požymiu, tai galima atskleisti išskiriant pagrindinius tiesioginės ir netiesioginės tyčios elementus:

*Tiesioginės tyčios elementai*: asmens suvokimas, kad padaryta pavojinga veika; aiškiai išreikštas asmens noras veikti/neveikti pavojingai; pagal asmenines savybes esanti reali galimybė numatyti pavojingus veikimo/neveikimo padarinius ir šių padarinių *norėjimas*.

*Netiesioginės tyčios elementai*: asmens suvokimas, kad padaryta pavojinga veika; pagal asmenines savybes esanti reali galimybė numatyti pavojingus veikimo/neveikimo padarinius; pagal asmenines savybes esanti reali galimybė numatyti pavojingus veikimo/neveikimo padarinius, tačiau šių padarinių *nenorėjimas*, *abejingumas jiems*. Tiesioginės tyčios atveju kaltininkas ypač aiškiai suvokia savo veikos pavojingumą ir iš to kilsiančių padarinių pavojingumą, o netiesioginės tyčios atveju, nors ir suvokia savo daromos veikos pavojingą pobūdį, tačiau yra abejingas kilsiantiems padariniams arba nenori konkrečių padarinių. Taigi, netiesioginė tyčia nuo tiesioginės skiriasi tuo, kad neturi vieno elemento – „noro“, todėl labai svarbu išgryninti asmens valios turinį įrodant, ar asmuo norėjo, ar nenorėjo kilsiančių padarinių.

Remiantis LR BK, tyčia gali būti skirstoma į dvi rūšis – tiesioginę ir netiesioginę, tačiau mokslininkai, analizuodami teismų praktiką pagal kaltininko įsivaizduojamus padarinius dar išskiria apibrėžtą (paprasta – kaltininkas suvokia savo veikos padarinius, juos individualizuoja; alternatyvi – kaltininkas savo veikos padarinius individualizuoja keliomis galimomis alternatyvomis) ir neapibrėžtą tyčią (kaltininkas galimus padarinius įsivaizduoja abstrakčiai).

LR BK 16 straipsnyje „Neatsargus nusikaltimas ir baudžiamasis nusižengimas“ numatyta: „1. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra neatsargus, jeigu jis padarytas dėl nusikalstamo pasitikėjimo arba nusikalstamo nerūpestingumo. 2. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra padarytas dėl nusikalstamo pasitikėjimo, jeigu jį padaręs asmuo numatė, kad dėl jo veikimo ar neveikimo gali atsirasti šiame kodekse numatyti padariniai, tačiau lengvabūdiškai tikėjosi jų išvengti. 3. Nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra padarytas dėl nusikalstamo nerūpestingumo, jeigu jį padaręs asmuo nenumatė, kad dėl jo veikimo ar neveikimo gali atsirasti šiame kodekse numatyti padariniai, nors pagal veikos aplinkybes ir savo asmenines savybes galėjo ir turėjo tai numatyti. 4. Asmuo baudžiamas už nusikaltimo ar baudžiamojo nusižengimo padarymą dėl neatsargumo tik šio kodekso specialiojoje dalyje atskirai numatytais atvejais“.<sup>143</sup>

*Nusikalstamo pasitikėjimo bruožai* – „Nusikalstamo pasitikėjimo intelektualinį elementą apibūdina tai, kad asmuo numato, jog dėl rizikingos veikos gali atsirasti baudžiamajame įstatyme numatyti padariniai. Baudžiamajame kodekse yra apibrėžta, kada nusikaltimas ar baudžiamasis nusižengimas yra padarytas dėl nusikalstamo pasitikėjimo, tačiau numatymo sąvoka plačiau nėra detalizuojama, dėl ko atsiranda abstraktus šios sąvokos supratimas, kurį kiekvienas žmogus interpretuoja individualiai pagal savo amžių, gyvenimišką patirtį, asmenines savybes, išsilavinimą ir kitas aplinkybes. Esant abstrakčiai nusikalstamų padarinių atsiradimo numatymo galimybei, asmuo nesuvokia tikrosios priežastinio ryšio tarp jo veikos ir galimų padarinių vystymosi eigos, nors tinkamai įtempęs savo psichines jėgas galėtų tai suvokti“.<sup>144</sup>

Profesorius Piesliakas taip pat akcentuoja padarinių suvokimo lygį ir teigia, kad „kad pavojingų padarinių numatymo pobūdis esant tyčinei ir neatsargiai kaltei iš esmės skiriasi. Esant tyčiai, padarinių kilimo galimybė numatoma kaip neišvengiama arba labai tikėtina, o esant nusikalstamam pasitikėjimui – kaip labai mažai tikėtina“.<sup>145</sup> Prof.

<sup>138</sup> Švedas G., Abramavičius A., Prapiestis J., Bieliūnas E. *Supra note* 3, p. 255.

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> *Ibid.*, p. 257.

<sup>141</sup> *Ibid.*

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, *Supra note* 2, 16 str.

<sup>144</sup> Truncienė I., Kaltė ir jos nustatymas bylose, susijusiose su kelių transporto priemonių saugumo ir transporto priemonių eksploatavimo taisyklių pažeidimais. *Jurisprudencija* 53(45), p. 143.

<sup>145</sup> Piesliakas, V., (2009). Kaltės turinio nustatymo problemos bylose dėl nusikaltimų žmogaus gyvybei ir sveikatai. *Socialinių mokslų studijos* 4(4), p. 384.

V. Piesliakas taip pat yra nurodęs, „kad norint padaryti išvadą apie asmens pasitikėjimo lengvabūdiškumą, pirmiausia reikia įvertinti, kaip panašioje situacijoje elgtųsi kitas normalus asmuo. Jei kitas asmuo panašioje situacijoje nedrįstų remtis ta aplinkybe, kuria rėmėsi kaltininkas ir nerizikuotų elgtis panašiai, galima pripažinti, kad kaltininkas veikė esant nusikalstamam pasitikėjimui. Ir atvirkščiai, jei kiti asmenys panašioje situacijoje taip pat remtųsi ta aplinkybe, kuria rėmėsi kaltininkas, tikėtusi, kad ji pajėgi panašioje situacijoje užkirsti kelią pavojingų padarinių kilimui, darytina išvada apie asmens apskaičiavimą, taigi ir jo poelgio nepriešingumą baudžiamajai teisei. Gi ne kiekviena rizika ir dėl jos kilę padariniai užtraukia baudžiamąją atsakomybę“.<sup>146</sup>

Matyti, kad nusikalstamo pasitikėjimo pagrindiniai elementai yra šie: *numatymas*, kad dėl kaltininko veikimo ar neveikimo gali atsirasti pavojingi padariniai; *lengvabūdiškas tikėjimasis*, kad šių pavojingų padarinių pavyks išvengti, todėl nusikalstamo pasitikėjimo atveju būtina įrodyti, kad kaltininkas, pagal savo asmenines savybes, numatė savo daromos veikos pavojingumą, tačiau lengvabūdiškai tikėjosi išvengti pavojingų padarinių, numatytų LR BK atitinkamame straipsnyje.

*Nusikalstamo nerūpestingumo bruožai.* „Esminis momentas, skiriantis nusikalstamą nerūpestingumą nuo kitų kaltės formų, yra tai, kad dėl nusikalstamo nerūpestingumo asmuo nesuvokia daromos veikos nei pavojingo, nei rizikingo pobūdžio“.<sup>147</sup>

Lietuvos Aukščiausiasis Teismas (toliau – LAT) 2017 m. baudžiamojoje byloje Nr. 2K-287-697/2017 nagrinėdamas sveikatos sutrikdymo klausimus konstatavo, kad „BK 16 straipsnio 3 dalyje numatytas nusikalstamas nerūpestingumas apibūdinamas dviem požymiais: 1) nenumatymu, kad dėl veikimo ar neveikimo gali atsirasti BK numatyti padariniai; 2) galėjimu ir turėjimu pagal veikos aplinkybes ir asmenines savybes numatyti, kad padariniai atsiras. Nenumatymas yra tada, kai asmuo nesuvokia, kad jis pažeidžia visuotinai priimtas atsargumo taisykles ar specialius darbų atlikimo reikalavimus, ir dėl to nenumato, kad jo veika (veikimas ar neveikimas) gali sukelti pavojingus padarinius – žmogaus sužalojimą. Galėjimas ir turėjimas pagal veikos aplinkybes ir asmenines savybes numatyti, kad padariniai atsiras, apibūdina valinį nusikalstamo nerūpestingumo elementą. Turėjimas numatyti padarinius yra objektyvusis nusikalstamo nerūpestingumo kriterijus, kuris nustato pareigos būti atsargiam, darant atitinkamą veiką, buvimą. Galėjimas numatyti pasekmes yra subjektyvusis nusikalstamo nerūpestingumo kriterijus, kuris nustato asmens, turinčio atitinkamą pareigą, galimybę konkrečioje situacijoje numatyti savo veiksmų pavojingus padarinius, nuteistojo veiksmas turi būti vertinamas kaip neatsargus, t. y. kaip nusikalstamas nerūpestingumas atliekant vieną kontaktinį smūgį į jautrią sužalojimams kūno sritį, nenumatant, kad gali kilti nustatyti padariniai, ir jų nesiekiant, tačiau pagal smūgio mechanizmą galint ir turint tai numatyti“.<sup>148</sup>

Taigi, tiek kaltės formos, tiek rūšys viena nuo kitos skiriasi savo intelektualinio ir valinio momentais, kurie apibūdina ir nusako asmens psichinį santykį su padaryta veika, jos padariniais. Matyti, kad nusikalstamas nerūpestingumas, pasireiškia tuo, kad kaltininkas, darydamas veiką, *nesuvokia* šios veikos *nei rizikingo, nei pavojingo pobūdžio* visa apimtimi – nesuvokia ir nenumato, kad jo veika gali sukelti pačius sunkiausius padarinius iš visų galinčių kilti.

### Kaltės nustatymo ypatumai teismų praktikoje

Dažnai riba tarp nusikalstamų veikų nustatant kaltės formą ar rūšį yra labai neaiški. Pvz., jei veika yra įvykdyta netiesiogine tyčia ir veika, įvykdyta dėl neatsargumo – pvz.: nusikalstamo pasitikėjimo ar nerūpestingumo, kaip matysime iš teismų praktikos, jas atriboti yra nelengva. Šiuo atveju didelis dėmesys turi būti skiriamas atidžiam ir kruopščiam bylos aplinkybių vertinimui, ypač nustatant šias kaltės formas skiriančiuosius požymius. Pažymėtina, kad teismas turi diskrecijos teisę vertinti įrodymus pagal savo vidinį įsitikinimą, todėl ir iš esmės panašiose bylose priimtas sprendimas gali būti skirtingas.

LAT konstatavo: „BK 147 straipsnyje detalizuojamas kaltininko *suvokimas*, kad jis turi *tikslą* įtraukti auką į išnaudojimą arba, net ir neturėdamas tokio tikslo, *suvokia*, kad auka yra įtraukta arba bus įtraukta į išnaudojimą; tokiu atveju svarbiausia tampa tai, jog kaltininkas *tiesiog supranta*, kad jis įgyvendina kažkokią sandorio su žmogumi tam, kad jį išnaudotų, funkciją, todėl tokio pobūdžio bylose svarbu atskleisti ir įrodyti asmens tyčią daryti tokias nusikalstamas veikas“.<sup>149</sup> LAT, vertindamas subjektyviąją nusikalstamos veikos pusę taip pat konstatuoja, kad „byloje nustatytos aplinkybės patvirtina, kad A. J. aiškiai *suvokė*, kokius asmenis ir kokiu tikslu buvo siekiama įgyti iš liudytojų Nr. 023, 071, juos išgabenti į Vokietiją, ir *norėjo* taip veikti; taigi, A. J. *suvokė pavojingo prekybos žmonėmis nusikaltimo pobūdį*, kad du asmenys, kuriuos kėsinosi įgyti ir išgabenti į Vokietiją už užmokestį, dėl kurių susitarė su liudytojais Nr. 023 ir Nr. 071, bus panaudoti nusikalstamoms veikoms daryti, kad jie bus kontroliuojami jų ir trečiųjų asmenų, ir *to siekė*, t. y. *veikė tiesiogine tyčia*“.<sup>150</sup>

Taigi, šiuo atveju LAT konstatavo tiesioginės tyčios elementus – tiek objektyviuosius (konkretūs atlikti veiksmai), tiek subjektyviuosius požymius - kaltininko daromų veiksmų pavojingumo suvokimą, norą taip veikti bei nusikalstamą tikslą, kurio jis siekia savo veika, todėl manytina, kad tiesioginės tyčios buvimą lemia išsamus bylos aplinkybių tyrimas,

<sup>146</sup> *Ibid.*, p. 398

<sup>147</sup> Ovsianikova, M., (2007). Kaltės formos: lyginamasis aspektas. *Mokslinės minties šventė*, p. 309.

<sup>148</sup> Lietuvos Aukščiausiojo teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos, 2017 m. spalio 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-287-697/2017.

<sup>149</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2018 m. gegužės 15 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-156-699/2018.

<sup>150</sup> *Ibid.*

atskleidžiantis tiek objektyviuosius požymius, tiek kaltininko psichinį santykį su veika. Taigi, tiesioginės tyčios atveju yra būtina nustatyti kaltininko daromos veikos pilną suvokimą ir supratimą, kad tai yra nusikalstama, priešinga teisei ir sukelia pavojingus padarinius.

Kitoje LAT 2020 m. liepos 2 d. baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-54-628/2020, nagrinėdamas nužudymo aplinkybes pagal LR BK 129 str. ir yra pažymėjęs, kad „esminis skirtumas tarp tiesioginės ir netiesioginės tyčios yra valinis elementas: jei asmuo nori pavojingų padarinių, tai jis veikia tiesiogine tyčia, jeigu jų nenori, bet sąmoningai leidžia jiems atsirasti, veikia netiesiogine tyčia (kasacinė nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-322-511/2016); Apie kaltininko tyčios turinį teismas sprendžia atsižvelgdamas į visas padarytos nusikalstamos veikos aplinkybes: šios veikos padarymo įrankius, būdą, sužalojimų kiekį, jų pobūdį, vietą, nusikalstamų veikų intensyvumą ir jų nutraukimo priežastis, kaltininko ir nukentėjusiojo tarpusavio santykius, elgesį įvykio metu, taip pat prieš jį ir po jo bei kt. (kasacinės nutartys baudžiamosiose bylose Nr. 2K-P-1/2014, 2K-7-27-746/2015, 2K-7-193-895/2016)“.<sup>151</sup>

Šioje byloje teismas atskleidė, kad pagrindinis skirtumas tarp tiesioginės ir netiesioginės tyčios yra dėl kaltininko veikos kilusių pavojingų padarinių norėjimas arba nenorėjimas. Iš bylos matyti, kad noro buvimo ar nebuvimo įrodymui yra svarbios visos bylos aplinkybės ir tarpusavio santykis tarp aukos ir kaltininko, taip pat kaltininko veiksmai po padarytos veikos. Tai sudėtinga įrodyti ir reikalauja išsamios įrodymų analizės.

Kalbant apie tyčios nustatymą turtinio pobūdžio nusikaltimuose, LAT 2020 m. bylų praktikos apžvalgos biuletenyje yra konstatavęs, kad „Sukčiavimo subjektyvusis požymis – tiesioginė tyčia, kaltininkas suvokia, kad, apgaule esmingai suklaidinęs turto savininką, valdytoją, asmenį, kurio žinioje yra turtas, arba asmenį, turintį teisę spręsti teisinį ginčą ir priimti privalomai vykdytiną sprendimą ar kitokius teisinę reikšmę turinčius sprendimus dėl nukentėjusio asmens turto, neteisėtai ir neatlygintinai savo ar kitų naudai įgyja svetimą turtą ar turtinę teisę, išvengia ar panaikina turtinę prievolę, numato, kad dėl jo veiksmų nukentėjusysis patirs turtinę žalą, ir to nori bei siekia (kasacinės nutartys baudžiamosiose bylose Nr. 2K-14-648/2019, 2K-108-788/2018, 2K-305-693/2017, 2K-303-693/2019 ir kt.)“.<sup>152</sup>

Šioje byloje taip pat konstatuojamas kaltininko visiškai pilnas savo veiksmų ir pasekmių suvokimas, konkrečių tikslų norėjimas ir siekimas, kas lemia tiesioginės tyčios buvimą. Taigi, remiantis bylos aplinkybėmis turi būti įrodyta, kad kaltininkas pilnai suvokia savo veiksmus, numato, siekia ir nori konkrečių padarinių – būtent tokie konkretūs padariniai yra jo nusikalstamų veiksmų tikslas.

Kaip matyti, siekiant teisingai kvalifikuoti tyčinę (tiek tiesioginę, tiek netiesioginę) veiką, labai svarbu, kad būtų nustatyta objektyviųjų ir subjektyviųjų veikos požymių visuma, jų tarpusavio ryšys ir ryšys su padaryta nusikalstama veika. Pagal LAT argumentus matyti, kad baudžiamosiose bylose inkriminuojant tyčią, labai svarbus yra kaltininko suvokimas/supratimas/žinojimas, kad jis dalyvauja nusikalstamoje veikoje ir įgyvendina bet kurią nusikalstamos veikos dalį atlikdamas bet kokią funkciją šioje veikoje – taip nustatoma kaltininko tyčia daryti tokias nusikalstamas veikas. Skirtumas tarp tiesioginės ir netiesioginės tyčios yra vienintelis valinis kaltininko kriterijus – pirmu atveju - pavojingų padarinių norėjimas, antru - pavojingų padarinių nenorėjimas, tačiau sąmoningas leidimas jiems kilti.

Siekiant inkriminuoti neatsargią kaltę, remiantis byloje surinktų įrodymų visuma, būtina nustatyti visus kriterijus, būdingus neatsargumui ir pagal tai atriboti šią kaltės rūšį. Nagrinėjant baudžiamąsias bylas, susijusias su nusikaltimais žmogaus sveikatai ir gyvybei, galima pateikti pavyzdį iš Šiaulių apygardos teisme 2019 m. gegužės 8 d. nagrinėtos baudžiamosios bylos Nr. 1A-32-309-2019. Teismas išnagrinėjo sunkaus sveikatos sutrikdymo aplinkybes, dėl ko kaltininkas pirmosios instancijos teismo buvo nuteistas pagal LR BK 137 straipsnio 3 dalį. Teismas yra pažymėjęs, kad „pagal BK 137 straipsnio 3 dalį atsako tas, kas dėl neatsargumo sužalojo ar susargdino žmogų pažeisdamas teisės aktų nustatytas specialias elgesio saugumo taisykles; Taigi, šios nusikalstamos veikos sudėtį sudaro: veika, pasireiškianti įstatymais ar kitais teisės aktais įtvirtintų specialaus elgesio taisyklių pažeidimu, sveikatos sutrikdymo padariniai (sunkus sveikatos sutrikdymas), priežastinis ryšys tarp veikos ir kilusių įstatyme nurodytų padarinių bei neatsargi kaltė, t. y. nusikalstamas pasitikėjimas arba nusikalstamas nerūpestingumas (kasacinė nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-43-628/2019)“.<sup>153</sup> Teismas šioje byloje taip pat pažymėjo, kad „pagal baudžiamąjį įstatymą abiejų neatsargios kaltės rūšių turinį sudaro kaltininko psichinis santykis su teisės aktų nustatytų specialių elgesio saugumo taisyklių pažeidimu ir BK 137 straipsnio 3 dalyje nustatytais ir įvykio metu kilusiais padariniais; Padaryto teisės aktų nustatytų specialių elgesio saugumo taisyklių pažeidimo suvokimas ar nesuvokimas gali būti laikomas tik vienu iš neatsargios kaltės turinio elementų, savaime neduodantis pagrindo daryti išvadą dėl asmens kaltės padarius BK 137 straipsnio 3 dalyje nustatytą nusikaltimą; Sprendžiant asmens kaltės klausimą, turi būti įvertinama objektyvių įvykio aplinkybių visuma: kitų įvykio dalyvių veiksmai, taip pat asmeninės kaltininko savybės: profesinė ir gyvenimiška patirtis, ir kitos aplinkybės; Todėl vertinant kaltininko veiksmus (neveikimą) ir sprendžiant priežastinio ryšio tarp veikos ir kilusių padarinių bei kaltės klausimus būtina nustatyti momentą, kada kaltininkas turėjo realią galimybę pastebėti tokį pavojų keliančias aplinkybes; Galėjimas numatyti padarinius reiškia asmens realią galimybę konkrečioje situacijoje suprasti daromos veikos rizikingumą ar pavojingumą bei numatyti įvykį, dėl kurio gali kilti nusikalstami padariniai; Apie tai turi būti sprendžiama kiekvienu konkrečiu atveju įvertinus realią situaciją, kaltininko asmenines savybes ir kitas bylos aplinkybes“.<sup>154</sup>

Šioje byloje teismas, vertindamas neatsargumą, nagrinėja priežastinio ryšio tarp kaltininko veiksmų ir padarinių buvimo faktą. Siekiant įrodyti kaltę dėl neatsargumo, būtina nustatyti priežastinį ryšį – ar kaltininkas savo sąmoningais

<sup>151</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2020 m. liepos 2d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-54-628/2020.

<sup>152</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo biuletenis. Vilnius, 2021. Teismų praktika Nr. 54., p. 473.

<sup>153</sup> Šiaulių apygardos teismo mišri Baudžiamųjų bylų skyriaus ir civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegija 2019 m. gegužės 8 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-32-309-2019.

<sup>154</sup> *Ibid.*

veiksmams galėjo tiesiogiai įtakoti pavojingų padarinių atsiradimą, ar yra ryšys tarp kaltininko veiksmų ir pavojingų padarinių. Tai padaryti yra sudėtinga ir dėl to būtina iširti ir įvertinti visus turimus bylos faktus ir aplinkybes, įrodančias arba paneigiančias tokias sąsajas. Neužtikrintos teisės į veiksmingą pareiškėjo sūnaus mirties aplinkybių tyrimą. Teismas pastebėjo, kad nors tyrimas įkalinimo įstaigoje buvo pradėtas skubiai, tačiau buvo netinkamai atliekamas, be to, nebuvo nustatyti kalti asmenys. Pareiškėjui priteista 30 000 eurų neturtinei žalai bei 2 015 eurų turtinei žalai atlyginti. Taip pat 770 eurų patirtoms teisinėms išlaidoms atlyginti.

### Kaltės įtaka bausmės skyrimui

Mokslinės literatūros, kurioje būtų analizuojamas išimtinai bausmės dydžio ir kaltės rūšies santykis nėra gausu. Daugiausia yra nagrinėjamos bausmės individualizavimo problemas remiantis visomis bylos aplinkybėmis, o ir teismų praktika parodo, kad bausmės dydžiui svarbūs yra visi kriterijai, kurie yra nustatyti byloje, bet ne vien tik kaltės forma. Kalbant apie bendruosius bausmių skyrimo principus ir pagrindus būtina pažymėti, kad, Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas (toliau – Konstitucinis Teismas) savo jurisprudencijoje yra pažymėjęs, „kad, vadovaujantis konstituciniais teisingumo ir teisinės valstybės principais, įstatymuose už įstatymų pažeidimus nustatomos baudos turi būti tokio dydžio, koks yra būtinas siekiant teisėto ir visuotinai svarbaus tikslo – užtikrinti įstatymų laikymąsi, nustatytų pareigų vykdymą (Konstitucinio Teismo 2004 m. sausio 26 d. nutarimas); Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintas prigimtinio teisingumo principas suponuoja tai, kad baudžiamajame įstatyme nustatytos bausmės turi būti teisingos; Teisingumo ir teisinės valstybės konstituciniai principai suponuoja, kad už teisės pažeidimus valstybės nustatomos poveikio priemonės turi būti proporcingos (adekvačios) teisės pažeidimui, turi atitikti siekiamus teisėtus ir visuotinai svarbius tikslus (Konstitucinio Teismo 2000 m. gruodžio 6 d., 2001 m. spalio 2 d., 2004 m. sausio 26 d., 2005 m. lapkričio 3 d., 2008 m. sausio 21 d. nutarimai); Bausmės ir jų dydžiai baudžiamajame įstatyme turi būti diferencijuojami atsižvelgiant į nusikalstamų veikų pavojingumą (Konstitucinio Teismo 2003 m. birželio 10 d. nutarimas); Konstitucinis Teismas taip pat ne kartą akcentavo, kad teisinėje valstybėje negali būti nepaisoma bendrojo teisės principo, kad niekas negali turėti naudos iš savo padaryto teisės pažeidimo (Konstitucinio Teismo 2006 m. kovo 14 d., 2008 m. kovo 15 d. nutarimai.)“.<sup>155</sup>

Konstitucinis Teismas taip pat pasisako už bausmės individualizavimą pagal padarytos veikos pavojingumą, o kaip žinome, tyčinė veika yra pavojingesnė už neatsargią, todėl pagal šį bendrą principą turi būti laikomasi nuostatos, kad tyčia turėtų būti tas kriterijus, kuris leis skirti griežtesnę bausmę.

Lietuvos Apeliacinis Teismas 2018 m. spalio 26 d. baudžiamojoje byloje Nr. 1A-447-518/2018, nagrinėjant nužudymo aplinkybes ir bausmės dydžio parinkimą konstatavo, kad „Atsižvelgdama į P. R. charakterizuojančias aplinkybes, šiuo nuosprendžiu konstatuotą tyčios rūšį – *tiesioginę tyčią*, padaryto nusikaltimo pobūdį ir didesnį pavojingumą, palyginus su rūšiniu šios nusikalstamos veikos pavojingumu, į tai, kad nustatyta atsakomybę sunkinanti aplinkybė, o atsakomybę lengvinančių aplinkybių nenustatyta, teisėjų kolegija sprendžia, jog P. R. už nusikaltimo, nustatyto BK 129 straipsnio 1 dalyje, padarymą pirmosios instancijos teismas paskyrė per švelnią laisvės atėmimo bausmę, kuri turi būti pakeista, paskiriant dešimties metų laisvės atėmimo bausmę<....>; Teisėjų kolegijos nuomone, tokia bausmė yra teisinga, atitinkanti BK 41 straipsnio, 54 straipsnio 1, 2 dalių, 61 straipsnio reikalavimus, adekvati (proporcinga) padarytai nusikalstamai veikai, tinkamai individualizuota, atsižvelgiant į visas byloje nustatytas bausmės skyrimui reikšmingas aplinkybes, atitinka padarytos nusikalstamos veikos bei nuteistojo asmenybės pavojingumą“.<sup>156</sup>

### Išvados

1. Kaltės samprata baudžiamojoje teisėje apima asmens/kaltininko psichinį santykį su padaryta veika ir jos pasekmėmis. Šį santykį apibūdina ne tik psichologinė nagrinėjamos bylos pusė, bet ir visos esamos bylos aplinkybės, todėl nagrinėti reikia ne tik kaltininko ir veikos ryšį, bet visus turimus bylos faktus kuo platesniu spektru ir aiškiai įvardinti kaltininko motyvus, siekius ir tikslus.

2. Kaltės formų ir rūšių nustatymo ypatumai pasireiškia dėl padarytų nusikalstamų veikų aplinkybių įvairovės, todėl teismų praktika taip pat nėra vieninga, kaip ir nėra identiškų aplinkybių, situacijų, todėl kaltininko psichinio santykio su padaryta veika išsamus ištyrimas, apimant net smulkius bylos epizodus, leidžia tinkamai inkriminuoti kaltę.

3. Kaltės forma nėra pagrindinis kriterijus atsakomybės taikyme parenkant bausmės dydį. Tai tik vienas iš kriterijų vertinant bylos aplinkybių visumą, nors Lietuvos baudžiamojoje teisėje laikomasi nuomonės, kad tyčia yra pavojingesnė už neatsargumą, tačiau dėl bausmės dydžio skyrimo teismų praktika nėra vieninga dėl aiškių ir konkrečių kriterijų nebuvimo ir plačios teismų diskrecijos laisvės. Laikomasi pozicijos kuo labiau individualizuoti bausmę pagal konkrečią kaltininko padarytą veiką remiantis visa bylos medžiaga ir siekiant bausmės tikslų.

<sup>155</sup> Aiškinamasis raštas dėl Baudžiamojo kodekso 43, 47, 54, 62, 63, 64, 68(1), 68(2), 71, 75, 90, 226 ir 227 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto, 2017 m., Nr.-XIII-653.

<sup>156</sup> Lietuvos apeliacinio teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2018 m. spalio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-447-518/2018.

## Literatūra

### Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Žin. (1992, Nr.33-1014; TAR identifikacinis Nr. 0921010KONSRG922324).
2. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas, Žin. (2000, Nr. 89-2741; TAR identifikacinis Nr. 1001010ISTAI-1968).
3. Aiškinamasis raštas dėl Baudžiamojo kodekso 43, 47, 54, 62, 63, 64, 68(1), 68(2), 71, 75, 90, 226 ir 227 straipsnių pakeitimo įstatymas, Žin. (2017, Nr. XIII-653; TAR identifikacinis Nr. 15859).

### Literatūra

1. Ovsianikova, M., (2007). Kaltės formos: lyginamasis aspektas. *Mokslinės minties šventė*. [mintis\\_2007-307-310.pdf \(mruni.eu\)](#).
2. Piesliakas, V., (2009). Kaltės turinio nustatymo problemos bylose dėl nusikaltimų žmogaus gyvybei ir sveikatai. *Socialinių mokslų studijos* 4(4). [1\\_piesliakas.pdf \(mruni.eu\)](#).
3. Truncienė, I., (2004). Kaltė ir jos nustatymas bylose, susijusiose su kelių transporto priemonių saugumo ir transporto priemonių eksploatavimo taisyklių pažeidimais. *Jurisprudencija* 53(45). [Kaltė ir jos nustatymas bylose, susijusiose su kelių transporto eismo saugumo ir transporto priemonių eksploatavimo taisyklių pažeidimais | Truncienė | Jurisprudencija \(mruni.eu\)](#).
4. Švedas, G., Abramavičius, A., Prapiestis, J., Bieliūnas, E. (2019). *Lietuvos Baudžiamoji Teisė*. Vilniaus universiteto vadovėlis.

### Teismų praktika

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo biuletenis. Vilnius, 2021. Teismų praktika Nr. 54.
2. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos, 2015 m. spalio 06 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-412-697/2015.
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2017 m. spalio 17 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-287-697/2017.
3. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2018 m. gegužės 15 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-156-699/2018.
4. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo baudžiamųjų bylų teisėjų kolegijos 2020 m. liepos 2d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-7-54-628/2020.
5. Lietuvos apeliacinio teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 20018 m. spalio 26 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-447-518/2018.
6. Šiaulių apygardos teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus ir civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. gegužės 8 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-32-309/2019.

## FORMS OF GUILT IN CRIMINAL LAW

Article 31 of the Constitution of the Republic of Lithuania, which has the highest legal force, provides that a person shall be presumed innocent until his guilt has been proved in accordance with the procedure laid down by law and has been recognised as an effective court judgement. A person shall be held liable under the criminal law only if the act committed by him corresponds to the totality of objective and subjective characteristics provided for in the criminal law. Article 14 of the Criminal Code of the Republic of Lithuania provides that a person shall be found guilty of committing a crime or misdemeanour if he committed this act intentionally or negligently. Guilt is a person's mental relationship with his actions and consequences. The different proportions of the intellectual and willful aspect made it possible to legitimize two forms of guilt: intentional and carelessness.

*Ekonomikos ir vadybos mokslų kryptių straipsniai***JAUNŲ ŽMONIŲ NEDARBO PRIEŽASČIŲ VERTINIMAS LIETUVOJE***Brigita Breiterytė (stud.), Gabrielė Janušauskaitė (stud.), Emilija Vaitekauskienė (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė**Kauno kolegija***Anotacija**

Straipsnio tikslas yra nustatyti jaunų žmonių nedarbo priežastis Lietuvoje. Straipsnyje teoriškai išanalizuota nedarbo samprata, atlikta jaunų žmonių nedarbo lygio statistinė analizė Europos Sąjungoje. Straipsnyje atliktas kiekybinis tyrimas, duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa internetu. Apklausti Lietuvoje gyvenantys jauni, 15–24 metų, žmonės ir išanalizuotos nedarbo priežastys. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog tyrimo dalyvių nuomone, svarbūs aspektai jaunimo nedarbui formuotis yra nepakankamas išsilavinimas ir įgūdžių trūkumas, o tokie aspektai, kaip šeimyninė padėtis, amžius ar lytis neturi įtakos nedarbui.

Raktiniai žodžiai: jaunų žmonių nedarbas, nedarbas Lietuvoje, nedarbo lygis, nedarbo priežastys.

**Ivadas**

**Temos aktualumas.** Jaunimo nedarbo problema yra vienas iš svarbiausių reiškinų, kurį kiekviena valdžia siekia suprasti ir stengiasi kiek įmanoma sumažinti. Tai, kad jaunimo nedarbo lygis yra du kartus didesnis nei bendras nedarbo lygis, rodo, kokia ši problema yra reali (Merlo, 2021). Nors Europos Sąjunga turi keletą programų ir iniciatyvų, tokių kaip jaunimo garantija, ES jaunimo strategija, „Veiklus jaunimas“, EURES ir kt., vis dėlto jaunimo nedarbo problema kai kuriose valstybėse vis dar išlieka (Europos Vadovų taryba, 2019).

**Problema:** remiantis Eurostat (2021) duomenimis 2 procentais išaugo jaunų žmonių (15–24 metų) nedarbo lygis. Dėl to darbe formuluojamas probleminis klausimas – kokios yra jaunų žmonių nedarbo priežastys Lietuvoje?

**Objektas:** jaunų žmonių nedarbo priežastys. Straipsnyje keliamas **tikslas** – nustatyti jaunų žmonių nedarbo priežastis Lietuvoje. Tikslui pasiekti formuluojami **uždaviniai**:

1. Teoriškai apibūdinti nedarbo sampratą.
2. Atlikti nedarbo lygio statistinę analizę Europos Sąjungoje.
3. Pateikti jaunų žmonių nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimo metodiką.
4. Atlikus jaunų žmonių nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimą, pateikti tyrimo duomenis.

Straipsnyje naudojami **metodai**: mokslinių straipsnių analizė, statistinių duomenų analizė, darbe atliktas kiekybinis tyrimas, duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa internetu.

**Nedarbo svarbos pagrindimas ir analizuojamų duomenų pateikimas**  
**Nedarbo samprata**

Tarptautinė darbo organizacija nurodo, kad nedarbą suformuoja asmenys, kurie šiuo metu nedirba, bet nori ir gali dirbti bei šiuo metu aktyviai ieško darbo (Margelius ir Okunevičiūtė - Neverauskienė, 2019). Kaip teigia Kiaušienė ir Vidrevičienė (2015), aukštas nedarbo lygis yra viena iš opiausių socialinių ir ekonominių problemų, trukdančių gyventojams tinkamai pasinaudoti ekonomikos augimo teikiamais privalumais. Ši problema yra aktuali visame pasaulyje. Su ja susiduria daugybė pasaulio šalių, nes nedarbas yra viena skaudžiausių problemų, kuri paveikia tiek žmogų, tiek visą ekonomiką. Šis reiškinys ne tik mažina pajamas bei smukdo ekonomiką, bet ir kenkia socialiniam žmogaus gyvenimui. Ypač ši problema yra aktuali jauniems žmonėms, kurie tik pradeda integruotis į darbo rinką.

Nedarbas išreiškiamas nedarbo lygio rodikliu, kuris rodo nedirbančios, tačiau norinčios, galinčios dirbti bei darbo ieškančios darbo jėgos ir visos darbo jėgos santykį procentine išraiška. Tomaševičienė ir Staroselskaja (2018) nedarbo lygį apibūdina kaip ekonominį ir socialinį rodiklį, nusakantį nedirbančių asmenų dalį valstybėje. Nedarbo lygio skaičiavimas pateikiamas 1-oje formulėje.

$$\text{Nedarbo lygis} = \frac{\text{Bedarbių skaičius}}{\text{Darbo jėga}} \cdot 100, \quad (1)$$

kur

bedarbių skaičius – tai darbuotojai, kurie šiuo metu nedirba, nors ir gali dirbti;  
darbo jėga – visi dirbantys žmonės ir bedarbiai.

Jaunimo nedarbas yra rimta ir aktuali problema daugelyje šalių. Analizuojant mokslinę literatūrą jaunimo nedarbo tema, galima rasti daug veiksnių, sudarančių kliūtis jauniems žmonėms įsidarbinti: aukštojo mokslo neatitikimas darbo rinkos ir darbdavių poreikiams, jaunų asmenų profesinių įgūdžių trūkumas, sumažėjęs susidomėjimas profesinio rengimo centrų siūlomomis specializacijomis ir pan. (Bazienė ir Šaltauskaitė, 2012, cit. iš Jasaitytė ir Degulytė, 2020). Kaip teigia Narmontaitė (2018), aukštą nedarbo lygį gali lemti švietimo sistemos spragos, emigracija, iškreiptas visuomenės požiūris į jauną žmogų ir neigiamas požiūris į verslo plėtrą. Kaip dar vieną jaunimo nedarbo priežastį verta paminėti aukštas studijų kainas, dėl kurių ne visi žmonės gali sau leisti įgyti norimą profesiją. Taip pat galima išskirti sparčią



mokslo ir technologijų pažangą. Dėl šios priežasties yra skatinama įmonių automatizavimas, robotizavimas. Todėl mechaninis žmonių atliekamas darbas gali būti pakeistas roboto darbu. To pasekoje darbuotojai turi persikvalifikuoti arba yra atleidžiami iš savo darbo vietų.

Užimtumas kiekvieno žmogaus gyvenime užima nepakeičiamą vietą. Pirmiausia, nedirbdamas žmogus praranda svarbiausią pajamų šaltinį, todėl prastėja jo gyvenimo lygis. Nedarbas turi neigiamos įtakos ne tik žmogaus gyvenimo kokybei, bet ir visai ekonomikai ir, priklausomai nuo to, kokioje aplinkoje pasireiškia šios pasekmės, jos gali būti klasifikuojamos, remiantis dviem aspektais: mikroekonaminium ir makroekonominium. Pavyzdžiui, neturint pastovių finansinių išteklių ilgalaikis nedarbas gali pradėti kenkti mikroekonominium lygmeniu: šeimos gerbūviui, vaikų išsilavinimui ar net sveikatai. Darbas suteikia žmonėms materialinį saugumą, savirealizacijos jausmą ir naudingumą visuomenėje (Lambovska, Sardinha ir Belas, 2021). Ypač stipriai nedarbas veikia jaunus žmones. Nedarbant jiems nesuformuoja poreikis dirbti ir užsidirbti.

Kalbant apie makroekonominės pasekmes, visų pirma stebimas poveikis šalies nacionaliniam produktui, nes šalyje esantys bedarbiai produkto nekuria. Prie nacionalinio produkto netekimo prisideda darbo jėgos emigracija, ypač jaunimo tarpe. Šalis netenka pabaigusią studijas ir įgijusių profesinius įgūdžius jaunų žmonių, kurie emigruoja į kitas šalis ir kuria bendrąjį darbo produktą kitose šalyse.

Nedarbas išlieka viena iš didžiausių problemų visame pasaulyje. Nedarbo lygis parodo žmonių skaičių, kurie gali dirbti, bet nedirba. Tai gali lemti įvairūs veiksniai, tokie kaip darbo rinkai reikiamos kvalifikacijos trūkumas ar nepasitenkinimas siūlomu darbo užmokesčiu. Ko pasekoje žmonės emigruoja, yra nebesukuriamas optimalus nacionalinis šalies produktas. Apibendrinant galima teigti, kad nedarbas neigiamai veikia tiek mikroekonominė, tiek makroekonominė prasme, todėl kenkia ir žmogui, ir valstybei.

### Jaunimo nedarbo Europos Sąjungoje statistinė analizė

Straipsnyje analizuojama jaunų žmonių nedarbo lygis Lietuvoje ir ES 2011-2020 metais. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 1 lentelė) pateiktas Lietuvos jaunimo (15-24 metų) nedarbo lygio kitimas nuo 2011 iki 2020 metų (proc.).

**1 lentelė. Jaunų žmonių nedarbas Lietuvoje pagal bedarbių amžiaus grupes ir lytį, procentais** (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamentas, 2021)

Rodikliai	Nedarbo lygis (proc.)									
	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Vyrai ir moterys (15-24 metų)	32,6	26,7	21,9	19,3	16,3	14,5	13,3	11,1	11,9	19,6

Nedirbančio jaunimo lygio Lietuvoje analizei buvo pasirinkti 15-24 metų amžiaus vyrai ir moterys 2011-2020 metų laikotarpyje. 1 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Lietuvoje 2011 metais jaunų žmonių nedarbo lygis buvo didžiausias visu analizuojamu laikotarpiu, net 32,6 proc. 2012 metais nedarbo lygis sumažėjo 5,9 proc. punktais, 2013 metais – 4,8 proc. punktais. Stebint duomenis, galima pastebėti, kad nedarbas mažėjo iki 2019 metų, ir mažiausias jaunimo nedarbo lygis buvo 2019 metais – 11,9 proc. Remiantis pateiktais duomenimis 2020 metais jaunų žmonių nedarbo lygis Lietuvoje vėl kilo ir siekė 19,6 proc.

Apibendrinant analizuojamus duomenis, jaunų žmonių nedarbo lygis 2011 metais buvo didžiausias, 2019 metais – mažiausias, 2020 metais nedarbo lygis vėl augo. 2 lentelėje pateikiama Lietuvos jaunimo (15-24 metų) nedarbo lygis nuo 2011 iki 2020 metų pagal apskritis.

**2 lentelė. Jaunų žmonių nedarbo lygis Lietuvoje pagal apskritis ir lytį, procentais** (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamentas, 2021)

Rodikliai		Nedarbo lygis (proc.)									
		15-24 metai									
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vyrai ir moterys	Lietuvos Respublika	32,6	26,7	21,9	19,3	16,3	14,5	13,3	11,1	11,9	19,6
	Vilniaus apskritis	28,4	22,3	13,9	14,5	11,1	9,9	7,1	5,8	8,3	15,3
	Alytaus apskritis	47,0	29,2	32,4	41,6	32,6	32,2	22,6	23,5	/	30,9
	Kauno apskritis	24,3	22,9	19,2	14,5	12,9	13,6	9,9	11,7	8,9	17,7
	Klaipėdos apskritis	28,7	18,4	13,0	12,3	10,8	11,9	9,3	/	10,7	20,5
	Marijampolės apskritis	22,5	32,5	32,2	26,5	15,4	/	/	9,6	/	22,2
	Panevėžio apskritis	41,9	43,6	29,3	28,4	25,0	13,9	22,8	17,4	21,8	16,2
	Šiaulių apskritis	42,4	27,7	34,0	27,0	25,6	14,5	23,6	13,1	15,9	22,9
	Tauragės apskritis	28,9	34,1	20,6	30,0	/	/	/	/	29,1	36,5
	Telšių apskritis	44,6	30,8	27,6	16,8	15,1	21,0	15,1	17,5	/	/
	Utenos apskritis	53,0	40,9	38,5	29,0	28,9	33,4	30,6	32,6	/	32,5

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis, galima pastebėti, kad tiriamo laikotarpio pradžioje 2011-2013 metais didžiausias jaunimo nedarbo lygis buvo Utenos apskrityje, mažiausias - Marijampolės apskrityje (2011 m.) ir Klaipėdos apskrityje (2012 m. ir 2013 m.). 2014 metais aukščiausias jaunų žmonių nedarbo lygis buvo Alytaus apskrityje (41,6 proc.), žemiausias nedarbo lygis Klaipėdos apskrityje (12,3 proc.). 2015-2018 metais Lietuvos Respublikoje didžiausias jaunų žmonių nedarbo lygis buvo Utenos apskrityje, o mažiausias – Vilniaus apskrityje. 2019-2020 metais aukščiausias nedarbo lygis buvo fiksuotas Tauragės apskrityje, mažiausias – Vilniaus apskrityje.

Remiantis pateiktais duomenimis, galima matyti, kad didžiausias jaunų žmonių nedarbo lygis vyrauja mažesnėse Lietuvos apskrityse, kai tuo tarpu didesnėse apskrityse nedarbo lygis yra mažesnis.

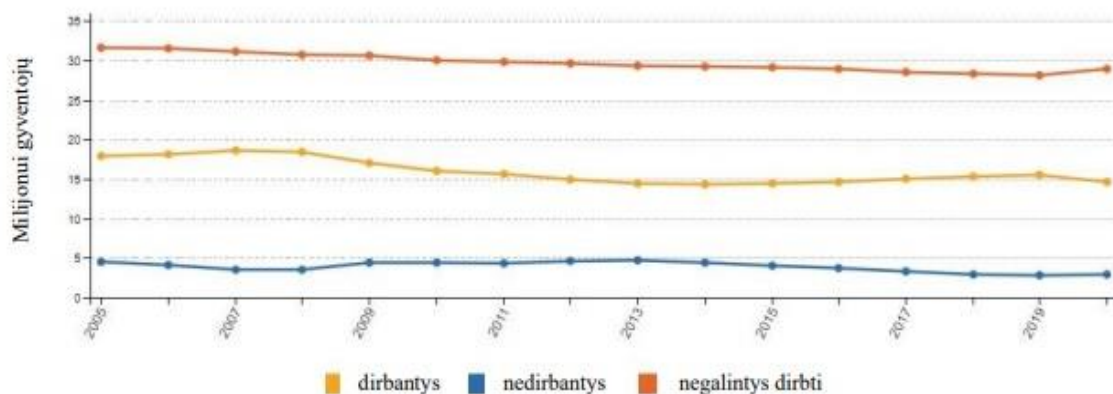
Remiantis Lietuvos jaunų žmonių nedarbo lygio duomenimis pagal apskritis, galima teigti, kad apskrities kriterijus gali turėti įtakos jaunų žmonių nedarbui. Žemiau pateikiama 3 lentelė, kuri nurodo jaunų žmonių (15-24 metų) nedarbo lygius Lietuvoje mieste ir kaime nuo 2011 iki 2020 metų.

**3 lentelė. Nedarbas Lietuvos miestuose pagal bedarbių amžiaus grupes ir lytį 2011-2020 m., procentais** (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2021)

Rodikliai	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mieste										
Vyrai ir moterys	27,7	16,2	18,7	16,2	15,3	11,7	9,2	9,2	23,2	9,3
Vyrai	30,2	18,1	19,5	16,1	16,5	13,4	8,6	8,6	26,1	10,2
Moterys	24,7	14,0	17,6	16,3	14,1	9,7	8,1	9,9	19,9	8,3
Kaime										
Vyrai ir moterys	41,5	33,0	27,5	24,6	17,8	18,5	16,3	14,1	16,1	25,3
Vyrai	42,0	25,2	28,5	24,6	15,4	19,0	15,2	16,8	19,9	26,7
Moterys	40,5	29,2	26,0	24,5	21,4	17,7	18,0	10,4	11,0	23,4

Pagal 3 lentelės duomenis galime matyti, kad 2011 metais Lietuvoje jaunų žmonių nedarbo lygis buvo didesnis kaime (41,5 proc.) nei mieste (27,7 proc.). 2012–2010 metais didesnis nedarbo lygis taip pat buvo kaime. Analizuojant jaunų žmonių nedarbo lygį Lietuvoje lyties aspektu, pastebėtina, kad didesnė dalis bedarbių yra vyrai tiek kaime, tiek miesto atžvilgiu. Taigi galima teigti, kad Lietuvos kaime yra daugiau nedirbančių jaunų žmonių nei mieste.

Jaunų žmonių nedarbas yra opi problema ne tik Lietuvoje, bet ir Europos Sąjungoje. Jaunimo (15–24 metų asmenų) amžiaus grupės nedarbo lygis yra didžiausias lyginant su kitomis amžiaus grupėmis (Eurostat, 2021). Žemiau esančiame 1 paveiksle pateikiama Europos Sąjungos jaunų žmonių (15-24 metų) darbo padėtis 2005–2020 metų laikotarpyje.



**1 pav. 15-24 metų gyventojų struktūra pagal darbo požymį Europos Sąjungoje 2005-2020 m. milijonui gyventojų** (Eurostat, 2021)

Analizuojant 15-24 metų gyventojų pasiskirstymą pagal darbo požymį 2011-2020 metais, galima pastebėti, kad bendras jaunų žmonių nedarbo lygis Europos Sąjungoje nestipriai kito. 2011 metais nedarbo lygis buvo 4,3 proc. 2012-2013 metais nedarbo lygis neženkliai augo. Nuo 2014 metų matoma jaunimo nedarbo lygio Europos Sąjungoje mažėjimo tendencija, ir 2019 metais jaunų žmonių nedarbo lygis buvo tik 2,8 proc. 2020 metais nedarbo lygis pradėjo kilti - 2,9 proc.

Atlikus aukščiau pateiktų statistinių nedarbo duomenų analizę bei palyginus bendrą Lietuvos ir Europos Sąjungos jaunų žmonių nedarbo lygį, galima matyti, kad nedarbo lygis Lietuvoje yra ženkliai didesnis nei Europos Sąjungoje. Didžiausias jaunų žmonių nedarbo lygis buvo 2011 metais Lietuvoje (32,6 proc.) ir Europos Sąjungoje (4,3 proc.). Mažiausias jaunų žmonių nedarbo lygis Lietuvoje buvo 2018 metais – 11,1 proc., Europos Sąjungoje – 2019 metais ir siekė 2,8 proc.

4 lentelėje pateikiamas Lietuvos ir Europos Sąjungos jaunimo nedarbo lygis procentais vertinant 2011–2020 metų laikotarpį. Pastebima, jog Lietuvos jaunimo nedarbo lygis yra žymiai didesnis, lyginant su Europos Sąjungos jaunimo nedarbo lygiu.

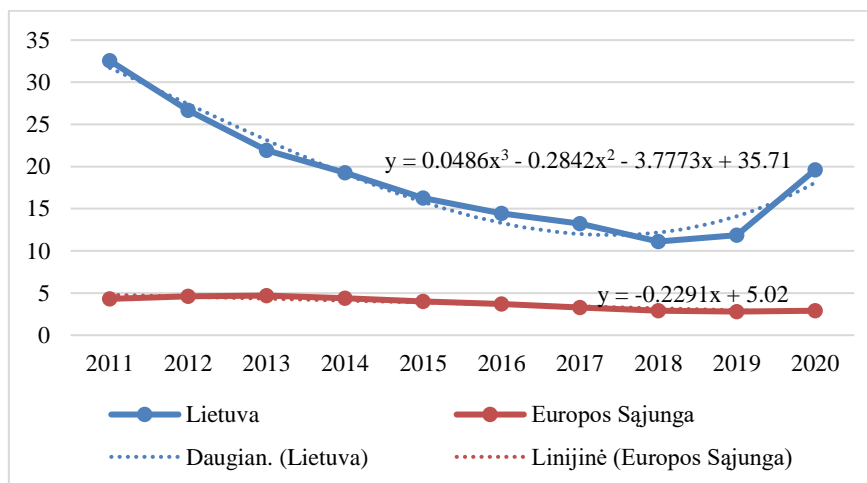
**4 lentelė. Lietuvos ir Europos Sąjungos jaunimo nedarbo lygis 2011-2020 m., procentais** (sudaryta autorių remiantis Eurostat, 2021 ir Lietuvos statistikos departamentas, 2021 duomenimis)

Metai	Jaunimo nedarbo lygis Lietuvoje, proc.	Jaunimo nedarbo lygis Europos Sąjungoje, proc.
2011	32,55	4,3
2012	26,67	4,6
2013	21,91	4,7
2014	19,26	4,4
2015	16,28	4
2016	14,43	3,7
2017	13,24	3,3
2018	11,11	2,9
2019	11,87	2,8
2020	19,6	2,9

Vadovaujantis 4 lentelėje pateiktais duomenimis apskaičiuotos Lietuvos ir Europos Sąjungos jaunimo nedarbo lygio pagrindinės skaitinės charakteristikos. Minimalus jaunimo nedarbas Lietuvoje buvo 2018 metais – 11,11 proc., o maksimalus buvo 2011 metais – 32,55 proc. Lietuvoje jaunimo nedarbo lygio vidurkis 2011–2020 metais 18,69 proc. Mediana (17,77) buvo maždaug ties duomenų viduriu ir tai rodo, jog jaunimo nedarbo lygis 2011–2020 metų laikotarpiu buvo palyginus stabilus.

Minimalus jaunimo nedarbas Europos Sąjungoje 2019 metais buvo 2,8 proc., o maksimalus jaunimo nedarbas Europoje Sąjungoje 2013 metais – 4,7 proc. Jaunimo nedarbo lygio vidurkis Europos Sąjungoje 2011–2020 metais buvo 3,76 proc. Mediana (3,85) yra aukščiau duomenų vidurio, kas rodo, jog jaunimo nedarbo lygis Europos Sąjungoje analizuotu laikotarpiu buvo aukštesnis už vidurkį.

2 paveiksle pateikta sklaidos diagrama, kuri parodo kaip kito jaunimo nedarbo lygis 2011–2020 metų laikotarpyje Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Matoma, jog Lietuvoje jaunimo nedarbo lygis mažėjo nuo 2011 iki 2019 metų, o 2020 metais išaugo. Europos Sąjungoje nedarbo lygis mažėjo nuo 2013 metų iki 2019 metų, o 2020 metais nežymiai padidėjo. 2 paveiksle taip pat vaizduojamos Lietuvos ir Europos Sąjungos trendo lygtys, iš kurių galima apskaičiuoti 2021 metų jaunimo nedarbo prognozes. Lietuvoje 2021 metais prognozuojamas jaunų žmonių nedarbo lygio padidėjimas (24,46 proc.), o Europos Sąjungoje prognozuojamas jaunų žmonių nedarbo lygio sumažėjimas (2,50 proc.). Prognozėmis galima pasitikėti, kadangi trendo lygtis Lietuvoje rodo jaunimo nedarbo lygio padidėjimą, o Europos Sąjungoje nedarbo lygio sumažėjimą, kaip ir prognozės.

**2 pav. Jaunimo nedarbo lygio tiriamu laikotarpiu Lietuvoje ir Europos Sąjungoje sklaidos ir trendo lygties kreivės** (sudaryta autorių remiantis Eurostat, 2021 ir Lietuvos statistikos departamentas, 2021 duomenimis)

Jaunimo nedarbo problema kiekvienais metais vis auga tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungoje. Lyginant Lietuvos ir Europos Sąjungos nedarbo lygį, galima pastebėti ryškius skirtumus – Lietuvoje nedarbas yra ženkliai didesnis. Apskaičiavus skaitines charakteristikas buvo pastebėta, kad 2011–2020 metais jaunimo nedarbo lygis išliko stabilus, tačiau pastaraisiais metais yra linkęs augti.

Apibendrinus galima teigti, kad nedarbas išlieka viena opiausių problemų ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Jis neigiamai veikia tiek asmeninį žmogaus gyvenimą, tiek ekonominę šalies veiklą. Išanalizavus mokslinius straipsnius pastebėtas ryškus nedarbo lygio bei šalies ekonominės gerovės ryšis. Kuo didesnis nedarbo lygis, tuo blogesni ekonominiai rodikliai šalyje. Aukštą nedarbo lygį valstybėje gali lemti daugybė veiksnių. Vieni iš jų yra žmonių turimos kvalifikacijos neatitikimas su darbo rinkoje reikalingomis kvalifikacijomis, darbdavių nepasitikėjimas jaunais specialistais ar spartėjanti įrenginių robotizacija, ko pasekoje mažėja darbo vietų. Nedarbo veiksniai turi neigiamas pasekmes, kurios turi įtakos visai ekonominei sistemai. Išanalizavus 2011–2020 metų jaunimo nedarbo lygio Lietuvoje duomenis, galima pastebėti, kad pastaraisiais metais nedarbo lygis šalyje linkęs augti. Taip pat yra matomas skirtumas

tarp jaunimo nedarbo lygio mieste ir kaime. Daroma išvada, kad kaime yra daugiau nedirbančių jaunų žmonių. Palyginus Lietuvos ir Europos Sąjungos jaunimo nedarbo lygio rodiklius, buvo pastebėta, kad nedarbo lygis Lietuvoje yra ženkliai didesnis nei Europos Sąjungoje. Atlikus statistinius skaičiavimus buvo gauta, kad Lietuvoje yra numatomas jaunimo nedarbo lygio augimas, o Europos Sąjungoje – mažėjimas.

### Jaunų žmonių nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimo metodika

**Tyrimo problema:** remiantis Eurostat (2021) duomenimis 2 proc. išaugo jaunų žmonių (15-24 metų) nedarbo lygis. Dėl to tyrime formuluojama problema yra aukštas jaunų žmonių nedarbo lygis Lietuvoje.

**Tyrimo objektas:** jaunimo nedarbas Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti jaunimo nedarbo priežastis.

**Tyrimo metodas:** tyrimui pasirinkta naudoti anketinės apklausos metodą. Pasak Kardelio (2017), anketinė apklausa yra kiekybinio tyrimo metodas, kurio metu yra iš anksto numatomi klausimai norint pasiekti tyrimo tikslą. Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo instrumentas socialiniuose moksluose, kas rodo, jog apklausa yra patikima bei populiari dėl jos paprastumo. Anketa įvardijama kaip aiški ir nesukelianti dviprasmiškų minčių respondentui, skatinanti tyrimo dalyvio bendradarbiavimą ir teisingą bei sąžiningą atsakinėjimą į klausimus (Kardelis, 2017).

**Respondentai:** tyrimo respondentai pasirinkti jauni žmonės. Pagal Lietuvos statistikos departamentas (2021) jaunų žmonių amžiaus kategorijai priskiriami 15-24 metų asmenys.

**Tyrimo imties pagrindimas:** remiantis Lietuvos statistikos departamentu (2020) nedirbančio jaunimo (15-24 metų) Lietuvoje yra 20,1 tūkst. Pasinaudojus akredituota statistinės imties skaičiavimo elektronine svetaine (Raosoft, 2004), pasirinkus tyrimo duomenų klaidos tikimybę 5 proc., tyrimo duomenų patikimumą 95 proc., tyrimo duomenų pasiskirstymą 50 proc., rekomenduojama tyrimo imtis yra 377 respondentai.

**Tyrimo instrumento sudarymas ir jo pagrindimas:** 5 lentelėje pateikiama tyrimo klausimyno sudarymo pagrindimas.

**5 lentelė. Tyrimo klausimyno sudarymo pagrindimas** (sudaryta autorių pagal Mohanty, 2018; Dale, 2014; Irfan, 2015; Keldanovičiūtė, 2015; Noreikienė, 2009)

Autorius	Tiriamo objekto aspektas	Tyrimo klausimas (-ai)
Mohanty (2018)	Siekiant išsiaiškinti jaunų žmonių nedarbo priežastis, reikia išsiaiškinti respondentų sociodemografinius duomenis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koks jūsų amžius?</li> <li>Kokia jūsų lytis?</li> <li>Kokia jūsų šeimyninė padėtis?</li> <li>Koks jūsų išsilavinimas?</li> <li>Kokia jūsų gyvenamoji vieta?</li> </ul>
Dale (2014)	Tyrimo dalyvių nuomonė apie galimų priežasčių įtaką nedarbui.	<p>Aspektai turintys įtakos darbdaviui įdarbinant darbuotoją:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>išsilavinimas;</li> <li>darbui reikalingi įgūdžiai;</li> <li>lytis;</li> <li>patirtis;</li> <li>amžius;</li> <li>studijų sritis;</li> <li>šeimyninė padėtis;</li> <li>gyvenamoji vieta.</li> </ul> <p>Kokią įtaką nedarbui daro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>švietimo kokybė;</li> <li>šalies ekonomika;</li> <li>darbo vietų trūkumas;</li> <li>darbui reikiamų įgūdžių trūkumas.</li> </ul>
Irfan (2015)	Tiriant jaunų žmonių nedarbą, išsiaiškinti jų norą dirbti.	Ar norite dirbti?
Keldanovičiūtė (2015)	Tyrimo dalyvių nuomonė apie Lietuvoje pastebimą jaunimo nedarbo problemą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netenkina darbo sąlygos;</li> <li>darbdaviai nenoriai priima jaunimą dėl darbo patirties stokos;</li> <li>darbdaviai kelia pernelyg aukštus reikalavimus;</li> <li>mokamos bedarbių pašalpos suteikia sąlygas pragyventi iš jų.</li> </ul>

Noreikienė (2009)	Tyrimo dalyvių nedarbo priežastys.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas išsilavinimas;</li> <li>• darbo patirties stoka;</li> <li>• užsienio kalbų nemokėjimas;</li> <li>• nepakankamai aktyvus darbo ieškojimas;</li> <li>• nepalankiai susiklosčiusios šeimyninės aplinkybės;</li> <li>• informacijos apie darbo rinką trūkumas;</li> <li>• siūlomas mažas darbo užmokestis;</li> <li>• žalingi įpročiai.</li> </ul>
-------------------	------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tyrimo organizavimo aprašymas:** tyrimas vyko nuo 2021 metų gruodžio 3 dienos iki 2022 metų sausio 3 dienos. Anketinė apklausa vyko internetu, naudojantis „SurveyMonkey“ svetaine. Apklausa buvo dalintasi socialiniuose tinkluose, forumuose. Reikiamas respondentų atsakymų skaičius yra 377, surinkta 124 respondentų atsakymai, tai lėmė tyrimo etikos laisvanoriškumo principas. Pasinaudojus akredituota statistinės imties skaičiavimo elektronine svetaine (Raosoft, 2004), 124 respondentų tyrimo imtis gauta pasirinkus tyrimo duomenų klaidos tikimybę 5 proc., o tyrimo duomenų patikimumą 74 proc.

**Tyrimo etika:** tyrimas buvo atliekamas laikantis laisvanoriškumo principo. Tiriamasis ir tyrimo dalyviai dalyvauja tik laisvai apsisprendę, niekas negali daryti jam jokio spaudimo (Rupšienė, 2007). Atliekant tyrimą, taip pat buvo užtikrinamas anonimiškumas. Šis principas teigia, jog kiekvienas tyrėjas yra įsipareigojęs saugoti tyrimo dalyvių bei duomenų anonimiškumą (Kardelis, 2017).

**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas/aprašymas:** apklausoje iš viso dalyvavo 124 respondentai. Daugumą – 66,6 proc. apklaustųjų sudarė moterys, o 33,33 proc. vyrai. Tyrimo dalyvių amžius nuo 15 iki 24 metų, mažiausią apklaustųjų grupę sudaro 15 ir 16 metų amžiaus asmenys, kurios respondentai sudarė atitinkamai po 1,77 proc., didžiausios apklaustųjų grupės yra 19 metų amžiaus respondentai – 18,58 proc. ir 21 metų – 15,93 proc.. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių asmenų yra vieniši – 73,91 proc., vedę/ištekėję – 24,35 proc., o išsiskyre – 1,74 proc. 66,96 proc. respondentų yra įgiję bendrąjį (pradinį, pagrindinį, vidurinį) išsilavinimą, 22,61 proc. įgiję aukštąjį išsilavinimą, o 10,43 proc. profesinį išsilavinimą. Dauguma tyrime dalyvavusių apklaustųjų – 48,7 proc. savo gyvenamąją vietą nurodė miestą, 34,78 proc. – miestelį, 16,52 proc. – kaimą.

**Tyrimo duomenų analizės metodai:** statistinė analizė – aprašomoji statistika (dažnių ir vidurkių skaičiavimas). Naudojantis SPSS programa apskaičiuota duomenų dažniai, aritmetiniai vidurkiai ir dispersijos, koreliacijos.

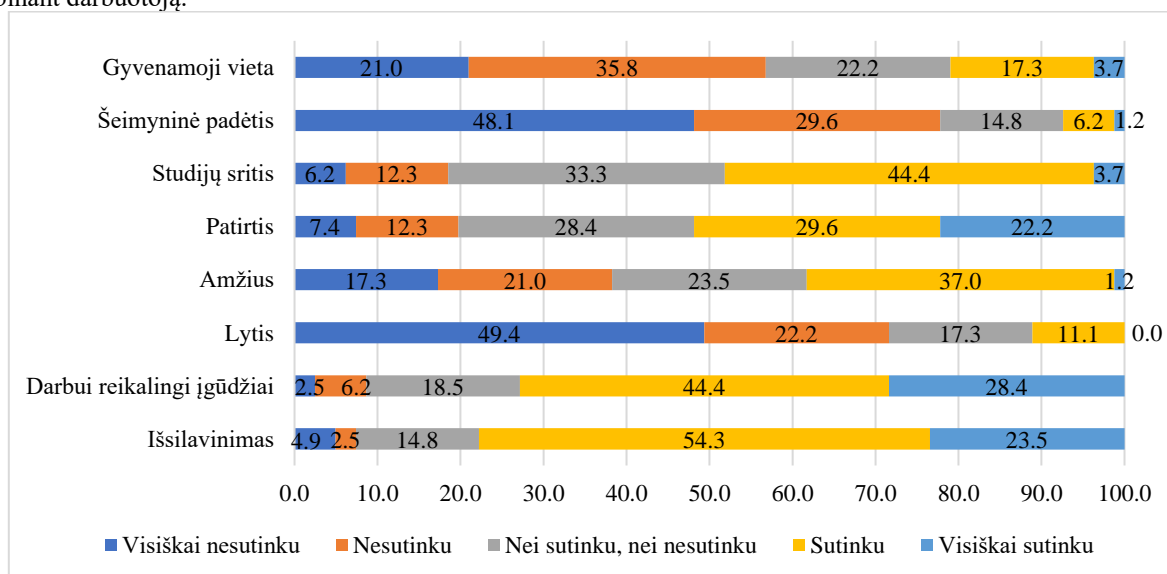
Parengta tyrimo metodika leido atlikti anketinę apklausą.

### Jaunų žmonių nedarbo priežasčių Lietuvoje duomenų analizė

Atlikus tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti jaunų žmonių nedarbo priežastis Lietuvoje, gauti respondentų atsakymai apdoroti SPSS programa. Patikrinus klausimyno patikimumą, gautas įvertinimas (0,825), rodo, jog klausimai yra tarpusavyje susiję ir atsako į pagrindinį tyrimo tikslą, ir klausimynas yra patikimas.

Remiantis tyrimo duomenimis buvo išanalizuoti gauti respondentų atsakymai (procentais), išskiriant daugiausiai procentų surinkusius atsakymus (visiškai nesutinku/ nesutinku/ nei sutinku, nei nesutinku/ sutinku/ visiškai sutinku).

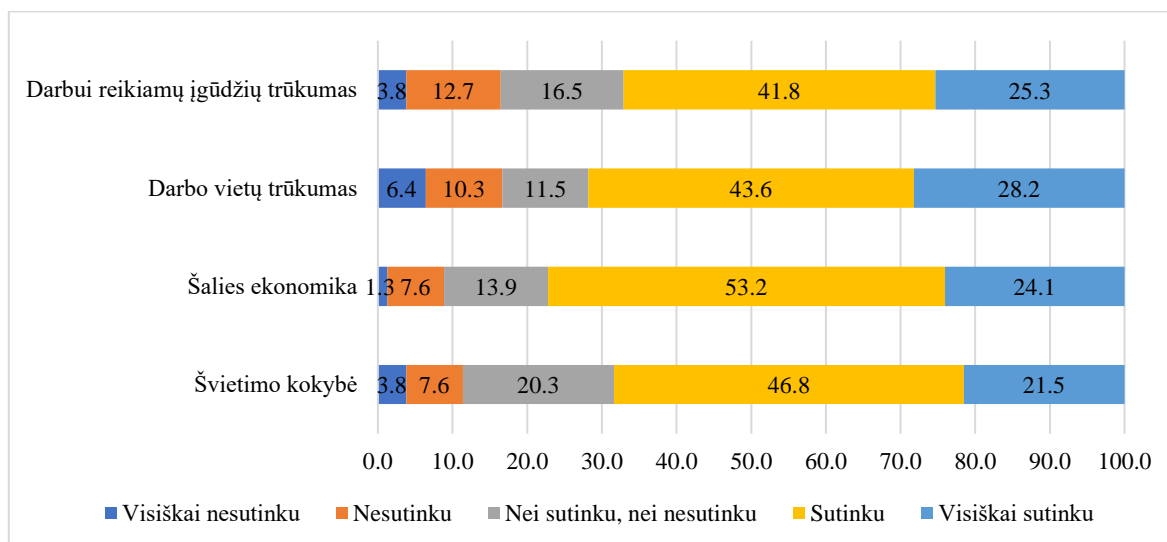
Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 3 pav.) pateikti gauti tyrimo rezultatai apie svarbius aspektus darbdaviui įdarbinant darbuotoją.



3 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal darbdaviui svarbius aspektus įdarbinant darbuotoją, procentais (sudaryta autorių)

Remiantis pateiktais duomenimis, galima matyti, kad 35,8 proc. apklaustųjų nesutinka, kad darbdaviui įdarbinant darbuotoją yra svarbi žmogaus gyvenamoji vieta. 48,1 proc. respondentų visiškai nesutinka, kad darbdaviui yra svarbi asmens šeimyninė padėtis. 44,4 proc. apklaustųjų atsakė, kad sutinka, jod darbdaviui įdarbinant asmenį yra svarbi studijų sritis. 29,6 proc. sutinka, kad patirtis yra svarbi, 7,4 proc. visiškai su tuo nesutinka. 37 proc. respondentų sutinka, kad amžius yra svarbus aspektas darbdaviui įdarbinant darbuotoją. 49,4 proc. visiškai nesutinka, kad lytis yra svarbi įdarbinant darbuotoją ir nemažai respondentų (11,1 proc.) su tuo sutinka. 44,4 proc. sutinka, kad įdarbinant darbuotoją svarbūs darbui reikalingi įgūdžiai. 3 proc. respondentų sutinka, kad išsilavinimas yra svarbus aspektas, ir 2,5 proc. su tuo nesutinka.

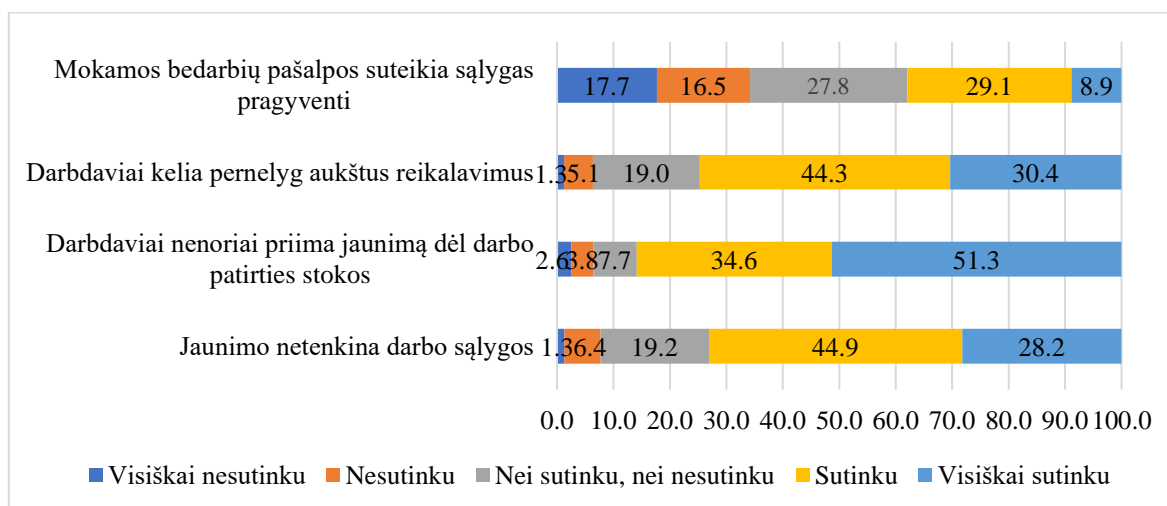
Žemiau pateiktame 4 paveiksle pateikti gauti respondentų rezultatai apie aspektus, turinčius įtakos nedarbiui.



4 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal aspektus, turinčius įtakos nedarbiui, procentais (sudaryta autorių)

Kaip matoma iš 4 paveikslo, 41,8 proc. respondentų sutinka, kad įtakos nedarbiui turi darbui reikiamų įgūdžių trūkumas, ir 43,6 proc. sutinka, kad darbo vietų trūkumas turi įtakos nedarbiui. Dauguma respondentų (53,2 proc.) atsakė, kad sutinka, jog šalies ekonomika turi įtakos nedarbiui. 46,8 proc. respondentų sutinka, kad švietimo kokybė turi įtakos nedarbiui.

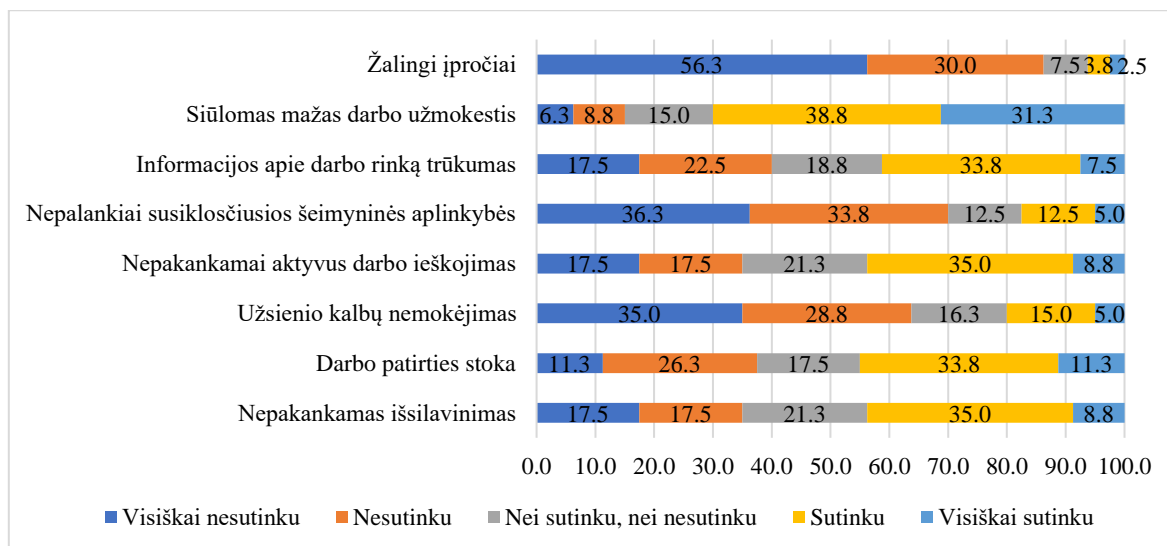
5 paveiksle pateikti respondentų atsakymų rezultatai apie priežastis, dėl kurių Lietuvoje susiduriama su jaunimo nedarbo problema.



5 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal priežastis, dėl kurių Lietuvoje susiduriama su jaunimo nedarbo problema, procentais (sudaryta autorių)

Anketinio tyrimo rezultatai parodė, kad 29,1 proc. respondentų sutinka, jog mokamos bedarbių pašalpos yra sviri priežastis jaunimo nedarbiui, ir 44,3 proc. sutinka, kad darbdaviai kelia pernelyg aukštus reikalavimus jaunimui. Net 51,3 proc. respondentų visiškai sutinka, kad darbdaviai nenoriai priima jaunimą dėl darbo patirties stokos. Su teiginiu, kad jaunimo netenkina darbo sąlygos, sutinka arti pusės respondentų (44,9 proc.).

Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 6 pav.) pateikti gauti rezultatai apie priežastis, dėl kurių šiuo metu asmenys nedirba.



6 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal priežastis, dėl kurių šiuo metu asmenys nedirba, procentais (sudaryta autorių)

Kaip galima matyti iš 6 paveikslo duomenų, 56,3 proc. respondentų visiškai nesutinka su teiginiu, kad šiuo metu nedirba dėl žalingų įpročių, ir 38,8 proc. sutinka, kad šiuo metu nedirba dėl siūlomo per mažo darbo užmokesčio. 33,8 proc. respondentų sutinka, kad trūksta informacijos apie darbo rinką, 17,5 proc. su šiuo teiginiu visiškai nesutinka. Taip pat galima pastebėti, kad 36,3 proc. respondentų visiškai nesutinka, kad šiuo metu nedirba dėl nepalankiai susiklosčiusių šeimyninių aplinkybių, ir 35 proc. sutinka, kad nepakankamai aktyviai ieško darbo. 35 proc. respondentų visiškai nesutinka, kad nedirba dėl užsienio kalbų nemokėjimo ir 33,8 proc. sutinka, kad šiuo metu nedirba dėl darbo patirties stokos. 35 proc. apklaustųjų sutinka, kad šiuo metu nedirba dėl nepakankamo išsilavinimo.

6 lentelėje pateikti apklausos duomenų aritmetiniai vidurkiai ir dispersijos.

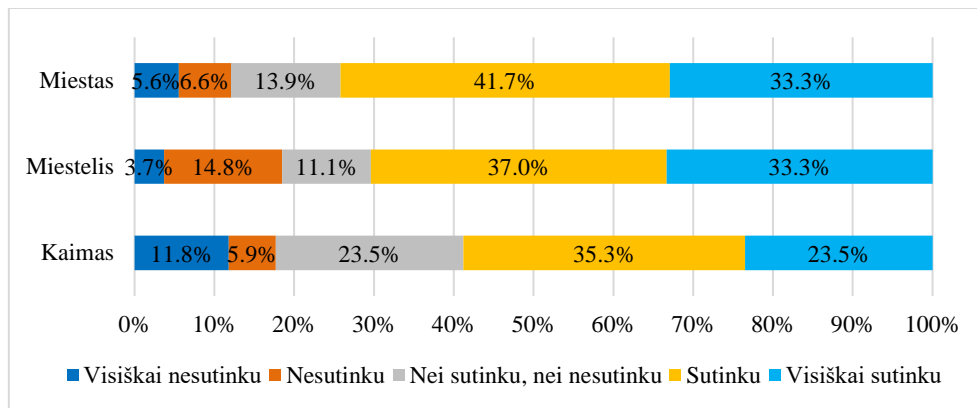
6 lentelė. Anketinio tyrimo duomenų aritmetiniai vidurkiai ir dispersijos (sudaryta autorių)

Rodikliai	Vidurkis	Dispersija
Darbdaviai nenoriai priima jaunimą dėl darbo patirties stokos	4.15	1.121
Jaunimo netenkina darbo sąlygos	3.95	0.808
Šalies ekonomika	3.94	0.880
Darbdaviai kelia pernelyg aukštus reikalavimus	3.87	0.884
Išsilavinimas	3.85	0.884
Švietimo kokybė	3.85	0.846
Darbui reikalingi įgūdžiai	3.84	0.993
Darbo vietų trūkumas	3.83	1.452
Darbui reikiamų įgūdžių trūkumas	3.76	1.148
Siūlomas mažas darbo užmokestis	3.72	1.504
Patirtis	3.50	1.305
Studijų sritis	3.25	0.874

Kaip didžiausią nedarbo problemą respondentai išskyrė darbdavių nenorą priimti jaunimą dėl darbo patirties stokos (vidurkis 4,15), tačiau dispersija rodo, kad buvo nemažai ir tų, kurie vertino kitaip. Didžioji dalis respondentų sutiko, kad jaunimo netenkina darbo sąlygos (vidurkis 3,95); dispersija leidžia matyti, kad dauguma respondentų vertino panašiai ir linko į teigiamą pusę. Šalies ekonomika taip pat buvo įvertinta, kaip viena svarbiausių nedarbo priežasčių (vidurkis 3,94) – remiantis dispersija galima matyti, kad dauguma respondentų šią priežastį vertino panašiai. Didesnė dalis respondentų sutiko, kad darbdaviai kelia pernelyg aukštus reikalavimus (vidurkis 3,87), dauguma jų linko į teigiamą pusę. Išsilavinimas ir švietimo kokybė (vidurkis 3,85) taip pat svarbūs jaunimo nedarbo problemai, šiuos kriterijus respondentai vertino panašiai. Darbui reikalingi įgūdžiai taip pat buvo vertinami labiau teigiamai (vidurkis 3,84). Respondentai sutiko, kad nedarbui turi įtakos darbo vietų trūkumas (vidurkis 3,83), tačiau buvo nemažai respondentų, kurie vertino ir kitaip. Dauguma respondentų linksta į didžiausią vertinimą, kad darbui reikiamų įgūdžių trūkumas, siūlomas mažas darbo užmokestis, patirtis turi įtakos jaunimo nedarbui, bet nemaža dalis vertino ir kitaip. Mažiausiai į teigiamą pusę respondentų buvo vertinta studijų sritis.

Analizuojant tyrimo duomenis apskaičiuota koreliacija tarp pagrindinių tyrimo klausimų: koreliacijos patikimumas > 99 proc. Analizė rodo, jog nepalankiai susiklosčiusios šeimyninės aplinkybės turi įtakos žalingiems įpročiams (Spearman koeficientas – 0,457) ir informacijos apie darbo rinką trūkumui (0,492), informacijos apie darbo rinką trūkumas turi ryšį su darbo patirties stoka (0,456) ir su nepalankiai susiklosčiusia šeimynine padėtimi (0,492). Taip pat analizė parodė stiprų ryšį tarp darbuotojų keliamų pernelyg aukštų reikalavimų ir to, jog darbuotojai nepriima jaunimo į darbą dėl patirties stokos (0,638).

Darbe suformuluota hipotezė: *mieste, kaime ir miestelyje gyvenančio jaunimo nedarbo priežastys sutampa*. Viena iš esminių priežasčių yra siūlomas per mažas darbo užmokestis. Hipotezė neatmetama ir statistiškai patikimų skirtumų tarp skirtingų gyvenamųjų vietų, t. y. miesto, kaimo ir miestelio neatrasta (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas tarp gyvenamosios vietos vertinant jaunimo nedarbo priežastį – siūlomą per mažą darbo užmokestį, procentais (sudaryta autorių)

Mieste, kaime ar miestelyje gyvenantis jaunimas sutinka, jog siūlomas per mažas darbo užmokestis yra viena iš pagrindinių nedarbo priežasčių, kuri didina jaunimo nedarbą.

Apibendrinus tyrimo duomenis, buvo išskirtos pagrindinės jaunimo nedarbo priežastys. Iš aspektų, svarbių darbdaviui įdarbinant jauną žmogų, labiausiai išsiskyrė išsilavinimas ir darbui reikalingų įgūdžių bei patirties stoka. Kitos priežastys, dėl kurių jauni žmonės nedirba, yra siūlomas per mažas darbo užmokestis, aukšti darbdavio keliami reikalavimai bei nepasitenkinimas darbo sąlygomis. Taip pat buvo iškelta hipotezė, kuri patvirtino, kad tiek mieste, tiek kaime, tiek miestelyje gyvenančių jaunų žmonių nedarbo priežastys sutampa.

### Išvados

1. Jaunimo nedarbas suprantamas kaip socialinis ir ekonominis reiškinys, parodantis ekonomiškai aktyvių, pasirengusių dirbti jaunų žmonių neužimtumą, kuris iššaukia nepilną darbo jėgos panaudojimą šalies ekonominėse veiklose ir to pasekoje jauni žmonės neprisideda prie nacionalinio produkto kūrimo šalyje. Jaunimo nedarbo priežastys iš kitų amžiaus grupių nedarbo priežasčių išsiskiria specifiškumu, nes kyla iš studijų paslaugas teikiančios švietimo rinkos ir darbo rinkos poreikių neatitikimo.

2. Išanalizavus 2011–2020 metų Europos Sąjungos, tame skaičiuje ir Lietuvos, jaunimo nedarbo rodiklius, buvo nustatyta, kad didžiausias nedarbo lygis buvo 2011 metais, o mažiausias – 2019 metais. Atlikus skaičiavimus, padaryta prognozė, kad 2021 metais jaunimo nedarbo lygis Europos Sąjungoje mažės, Lietuvoje – augs, kas rodo jaunimo nedarbo Lietuvoje priežasčių tyrimo poreikį.

3. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta naudoti anketinės apklausos metodą dėl jo prieinamumo, paprasto naudojimo bei administravimo. Buvo pasirinkta apklausti 15–24 metų amžiaus Lietuvos gyventojai.

4. Atlikus tyrimą, buvo išsiaiškintos jaunų žmonių nedarbo priežastys Lietuvoje. Nustatyta, kad dažniausiai pasireiškiančios nedarbo priežastys yra nepakankamas išsilavinimas, patirties stoka bei mažas darbo užmokestis. Taip pat nedarbą gali lemti jaunų žmonių gyvenamoji vieta bei darbo vietų trūkumas šalyje. Tyrimo rezultatai parodė, kad mieste, kaime ar miestelyje gyvenančių jaunų žmonių nedarbo priežastys sutampa.

### Literatūra

- Dale, B. B. (2014). *Unemployment experience of youth in Addis Ababa*. International Institute of Social Studies: The Hague, The Netherlands.
- Europos Vadovų Taryba. (2019). Tarybos išvados dėl jaunuolių ir darbo ateities. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8754-2019-INIT/lt/pdf>
- Eurostat. (2021). *Youth unemployment*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Youth\\_unemployment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Youth_unemployment)
- Eurostat. (2021). *Key figures on Europe*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/13394938/KS-EI-21-001-EN-N.pdf/ad9053c2-debd-68c0-2167-f2646efeaec1>
- Irfan, M. (2015). *Questionnaire on unemployment*. <https://www.slideshare.net/usmanalii/questionnaire-on-unemployment>
- Jasaitytė, M., Degulytė, L. (2020). Jaunimo nedarbo ir užimtumo problemos. *Tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos Ekonomika. Verslas. Vadyba-2020 straipsnių rinkinys*, 105-109. [https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Konferencija\\_Ekon\\_Verslas\\_Vadyba\\_2020-straipsniai.pdf](https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Konferencija_Ekon_Verslas_Vadyba_2020-straipsniai.pdf)
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Keldanovičiūtė, I. (2015). *Jaunimo nedarbo vertinimas ir jo mažinimo gairės Lietuvoje ir Europos Sąjungoje*. Mykolo Romerio universitetas.
- Kiaušienė, I., Vidrevičienė, I. (2015). *Nedarbo lygio sąsajos su ekonominiais rodikliais Lietuvoje*. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 37(2), 221-230. <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/102005>



11. Lambovska, M., Sardinha, B., Belas, J. (2021). Impact of Covid-19 Pandemic on the Youth Unemployment in the European Union. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(1), 55-63. [https://ems.uniza.sk/wp-content/uploads/2021/06/EMS\\_1\\_2021\\_05\\_Lambovska\\_Sardinha\\_BelasJr.pdf](https://ems.uniza.sk/wp-content/uploads/2021/06/EMS_1_2021_05_Lambovska_Sardinha_BelasJr.pdf)
12. Margelius, M., Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2019). Nedarbas globalizacijos kontekste: pokyčiai ir iššūkiai. *22-osios Lietuvos Jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas-Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*, 1-10. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/326/185>
13. Merlo, N. (2021). Kaip garantuoti deramą darbą jaunimui ir užtikrinti nesimokančio, nedirbančio ir mokymuose nedalyvaujančio jaunimo įtrauktį tinkamai rengiant nacionalinius ekonomikos gaivinimo planus? Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:52021IE2984>
14. Mohanty, K. (2018). Micro and Small Scale Enterprise And Youth Unemployment. A descriptive case study on Nekemte Town. *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(12), 219-229. [https://www.academia.edu/38220673/Micro\\_and\\_Small\\_Scale\\_Enterprise\\_And\\_Youth\\_Unemployment\\_A\\_descriptive\\_case\\_study\\_on\\_Nekemte\\_Town](https://www.academia.edu/38220673/Micro_and_Small_Scale_Enterprise_And_Youth_Unemployment_A_descriptive_case_study_on_Nekemte_Town)
15. Narmontaitė, G. (2018). Jaunimo nedarbas ir užimtumas Lietuvoje. *Tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos Ekonomika. Verslas. Vadyba – 2018 straipsnių rinkinys*, 165-169. [https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Proceedings\\_Economics\\_Business\\_Management\\_2018\\_pat.pdf](https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Proceedings_Economics_Business_Management_2018_pat.pdf)
16. Noreikienė, L. (2009). *Ilgalaikių bedarbių karjeros projektavimo socialiniai ir psichologiniai veiksniai*.
17. Lietuvos statistikos departamentas. (2020). *Nedarbas pagal bedarbių amžiaus grupes ir lytį*. [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=1b09df6b-2026-456b-a532-a9afab9f4a74#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=1b09df6b-2026-456b-a532-a9afab9f4a74#/)
18. Lietuvos statistikos departamentas. (2021). *Nedarbo lygis pagal apskritis ir lytį*. [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4525652a-e3e2-487f-b3f3-cde144e36a80#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=4525652a-e3e2-487f-b3f3-cde144e36a80#/)
19. Lietuvos statistikos departamentas. (2021). *Užimtumas ir nedarbas* <https://osp.stat.gov.lt/covid19-statistika/covid19-itaka-darbo-rinkai/uzimtumasis-ir-nedarbas>
20. Raosoft. (2004). *Sample size calculator* <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
21. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. [https://www.researchgate.net/publication/323497804\\_Kokybinio\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodologija](https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybinio_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija)
22. Tomaševičienė, O., Staroselskaja, J. (2018). Lietuvos darbo rinkos pokyčiai 2008-2016 metais. *Socialinių mokslų studijos*, 10(2). <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/download/5088/4568>

## ASSESSING THE UNEMPLOYMENT RATE OF YOUNG PEOPLE IN THE EUROPEAN UNION

The aim of this article is to identify the causes of unemployment among young people in Lithuania and to compare the unemployment rate of young people living in the European Union. The article provides a theoretical analysis of the concept of unemployment and a statistical analysis of unemployment rates in the European Union. The article is a quantitative study, the method of data collection is a questionnaire survey via Internet. Young people (aged 15-24) living in Lithuania were surveyed, as well as the causes of unemployment were analysed in the study. The results showed that participants consider lack of education and skills to be important aspects of youth unemployment, while aspects such as marital status, age or gender have no impact on unemployment.

Keywords: causes of unemployment, youth unemployment, unemployment in Lithuania, unemployment rate.

## NEDARBO PRIEŽASČIŲ LIETUVOJE TYRIMAS

*Tadas Bukauskas (stud.), Deividas Januševičius (stud.), Edgaras Mikalauskas (stud.),  
Evelina Užkurytė (stud.), vadovė dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė,  
dr. Vilma Morkūnienė*

*Kauno kolegija*

### Anotacija

Esminis dėmesys šiame straipsnyje skiriamas tyrimui suprasti bei išanalizuoti pagrindines nedarbo priežastis Lietuvoje. Šalis lyginama su Europos Sąjungos bedarbystės statistiniais duomenimis, remiantis ekonominiais rodikliais. Pateikiama teorinė nedarbo samprata, atliekami statistiniai – matematiniai skaičiavimai nedarbo analizei Lietuvoje, naudojami tyrimo metodai: analizuojama mokslinė literatūra, taikoma statistinė lyginamoji duomenų analizė, laiko eilutės analizė bei anketinė apklausa. Gauta mokslinių tyrimų informacija parodo, kad bene pagrindinės nedarbo priežastys šiandieninėje Lietuvoje yra COVID–19 ir vertimasis nelegalia veikla. Pasak anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų, didžiausi veiksniai trukdantys susirasti darbą – per mažas darbo užmokestis bei neigiamas darbdavių požiūris į neturinčius patirties darbuotojus. Apklaustų piliečių nuomone didžiausią įtaką sumažinti nedarbo lygį šalyje turi minimalaus atlyginimo didinimas, o mažiausią – valstybės naujų darbo vietų kūrimas. Grindžiama prielaida, kad Lietuvos gyventojams nedarbo dinamikai didesnės įtakos turi žmonių nepasitenkinimas atlyginimu.

Raktiniai žodžiai: nedarbas, nedarbo lygis, bedarbis, darbo jėga, nedarbo priežastys.

### Įvadas

**Temos aktualumas.** Nedarbas yra svarbus reiškinys šalies ekonomikoje, nes jis parodo šalies ekonominę būklę – kuo daugiau bedarbių, tuo labiau mažėja bendrasis vidaus produktas, dėl to krinta ekonomikos lygis šalyje. Moksliniuose tyrimuose (Drake, 2021; Hayes, 2021; Rözer, 2018 ir kt.) nagrinėjant nedarbo didėjimą, atsižvelgiama į tokius rodiklius kaip darbo jėga, bedarbių skaičius, taip pat į priežastis, kurios gali kelti nedarbo lygį. Jas tirti yra ypač svarbu, nes jeigu priežastys kartojasi masiškai šalies mastu, jos didina nedarbo procento vidurkį. Iš priežasčių keliamos hipotezės, kokias pasekmes gali palikti didėjantis nedarbas.

**Tyrimo problema:** didėjantis nedarbas Lietuvoje.

**Tyrimo objektas:** nedarbo priežastys.

**Tyrimo tikslas:** identifikuoti nedarbo priežastis Lietuvoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti teorinę nedarbo sampratą;
2. Atlikti statistinius – matematinius skaičiavimus nedarbo analizei Lietuvoje;
3. Pateikti nedarbo priežasčių Lietuvoje taikomo tyrimo metodiką;
4. Atlikti nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimą ir pateikti atlikto tyrimo rezultatus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinė lyginamoji duomenų analizė, laiko eilutės analizė, anketinė apklausa.

### Nedarbo svarbos pagrindimas ir analizuojamų duomenų Lietuvoje pateikimas

#### Nedarbo samprata

Prieš atliekant tiriamąją analizę, būtina susipažinti su nagrinėjamais šaltiniais, statistiniais rodikliais ir pagrindinėmis sąvokomis, kad būtų aiški analizuojama problema. Pasak ekonomikos terminų žodyno (Vainienė, 2005), nedarbas – nevisiškas darbo jėgos išteklių panaudojimas ekonominėje veikloje. Drake (2021) šalia darbo praradimo lygiagrečiai analizuoja psichinės sveikatos suprastėjimo klausimą, kuris praplečia nedarbo supratimą. Okur (2018) nedarbo sąvoką apibūdina, kaip darbo jėgos norinčios dirbti dalį, kuri negali susirasti darbo už bet kokią atlygį. Taigi, nedarbo apibrėžimas yra kompleksinė sąvoka, įtraukianti ne tik psichinę sveikatą, bet ir skirtingus darbuotojų apibrėžimus, o tai yra vienas svarbiausių ekonomikos rodiklių. Jis yra skirstomas į: laikinąjį (frikcinį), kuris atsiranda dėl perėjimo iš vieno darbo į kitą, ciklinį, atsirandantį dėl kokios nors veiklos sezoniskumo ar ekonomikos cikliškumo ir struktūrinį, kai darbuotojai neturi tinkamos kvalifikacijos, kai netinkama geografinė vieta arba kai dėl dosnios socialinės paramos nėra paskatų dirbti. Nedarbas gali būti ir paslėptasis, kai asmenys turi darbą, tačiau akivaizdu, kad dėl menko įmonės našumo artimiausiu metu jie iš darbo bus atleisti (Vainienė, 2005).

Darbo jėga yra ekonominis rodiklis, o darbo jėgos sąvoka ekonomikos terminų žodyne (Vainienė, 2005) apibrėžiama taip: visi sulaukę darbingo amžiaus (16 metų) užimti gyventojai ir bedarbiai. Taip pat, visuotinėje lietuvių enciklopedijoje darbo jėga aprašoma, kaip statistinis rodiklis, apibūdinantis dirbančius ir aktyviai ieškančius darbo šalies gyventojus (Jonuškienė, 2019). Anot Amadeo (2020) į darbo jėgą neįtraukiami bedarbiai, kurie nededa pastangų ieškant darbovietės. Darbo jėgos dydis priklauso ne tik nuo suaugusiųjų skaičiaus, bet ir nuo to, kiek jie jaučiasi galintys įsidarbinti (Amadeo, 2020). Vienas iš rodiklių, pagal kurį galima vertinti darbo jėgos kokybę, yra šalies gyventojų, turinčių aukštąjį ar vidurinį išsilavinimą, dalis (Schwerdt, 2006 - cit. iš Vilniškis, 2020). Hayes (2021) aprašydamas darbo jėgą, mini, jog tai yra svarbi metrika, kurią reikia naudoti analizuojant užimtumo ir nedarbo duomenis, nes darbo jėga

matuojama aktyviai ieškančių žmonių ir šiuo metu dirbančių žmonių skaičiaus. Darbo jėga apima visus kitus darbingo amžiaus žmones (16 metų ar vyresnius) ir palygina dirbančių ar ieškančių darbo ne namuose santykį su tais, kurie nedirba ar ieško darbo ne namuose (Hayes, 2021).

Nagrinėjant nedarbą reikia susipažinti ir su bedarbio sąvoka, bei kaip ją aiškina mokslininkai. Mūsų visuomenėje bedarbis yra žmogus, kuris neturi darbo. Tačiau pažvelkime, kaip šią sąvoką apibūdina mokslinių straipsnių autoriai. Nestić (2018) bedarbio sąvoką apibūdina taip: žmogus, kuris neturi apmokamo darbo, bet gebantis dirbti ir ieškantis darbo. Kuo ilgiau žmonės lieka bedarbiai, tuo labiau jie yra įtariami sąmoningai pasirinkę būti bedarbiais, nes už tai gauna socialines paramas (Rözer, 2018). Nowacka (2019) teigia, kad bedarbis yra ypač pažeidžiamas finansiškai, žmonės likę be darbo paprastai gyvena iš savo santaupų, jei tokių turi arba iš socialinių valstybės išmokų, jų vienintelis pajamų šaltinis yra neteisėtas darbas. Bedarbystė yra stipriai susijusi su pablogėjusia psichine žmogaus sveikata, ypač su depresija, kuri gali neigiamai paveikti pakartotinį įsidarbinimą ar kitaip neigiamai paveikti žmogaus gyvenimą (Nurmela, 2018). Taigi, apžvelgus, kaip skirtingi autoriai apibūdina bedarbį, galima sutikti, kad bedarbis yra žmogus, neturintis apmokamo darbo ir gyvenantis iš socialinių išmokų. Remiantis (Nurmela, 2018) galime pastebėti, kad bedarbis žmogus patiria daug psichinio streso, kuris gali neigiamai paveikti žmogų ateityje.

Svarbu yra nagrinėti, kokios priežastys sukelia nedarbą šalyje. Remiantis moksliniais straipsniais, pagrindine nedarbo priežastimi lieka tokia, kad Lietuvos valdžia savo laiku nepadarė reikalingų struktūrinių reformų. Vietoje to, kad šalies ūkis būtų greitai pertvarkytas ir taptų pajėgus veikti ne planinėje, o rinkos ekonomikoje, reformos buvo lėtos ir nenuosekliosios (Steponavičienė, 2000 cit. iš Šimaitytė, 2004). Kita priežastis, turinti didelę įtaką nedarbo lygiui, yra darbo santykiu reguliavimai, tokie kaip privaloma minimali alga, apribojimai sudarant sutartis dėl darbo, darbo bei atostogų reguliavimas. Tokie veiksniai stabdo darbo jėgos mobilumą. Taip pat labai didelę įtaką turi dabartinė viruso pandemija, apribojanti žmonių judėjimą ir verslą taip skatinanti nedarbingumo lygį šalyje (Couch, 2020). Nemažą dalį vyresnio amžiaus bedarbio sudaro asmenys, kurių darbo įgūdžiai ir kvalifikacija neatitinka šiuolaikinės darbo rinkos reikalavimų arba pasikeitusių darbo sąlygų (Dudzevičiūtė, Čekanauskas, 2014).

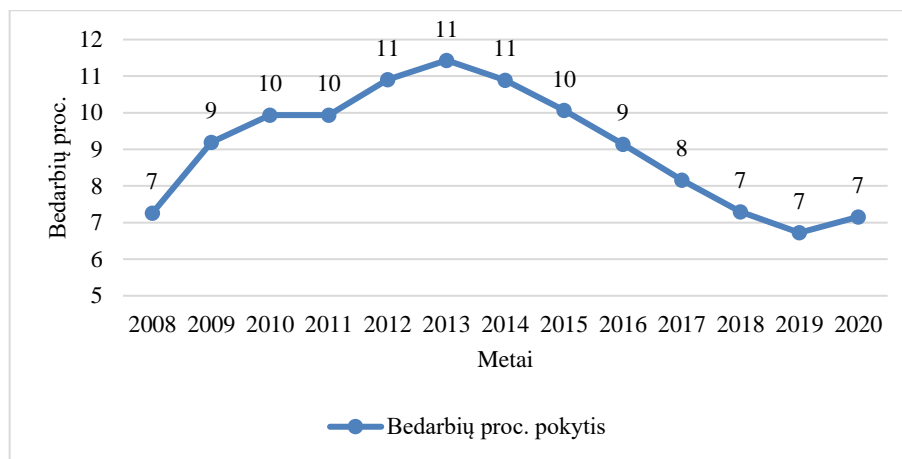
Galima išskirstyti nedarbo pasekmes šaliai ir individui. Pasak Hoxhaj (2017) viena iš nedarbo pasekmių šaliai yra tai, kad ekonominiu požiūriu didelis nedarbas lemia BVP mažėjimą. Kuo didesnis nedarbas, tuo didesnis skirtumas tarp dabartinio BVP ir galimo BVP. Kita pasekmė yra perkamosios galios sumažėjimas, dėl to sumažėja ir sumokamas PVM. Nedarbo pasekmės individams labiausiai siejasi su sveikata ir gyvenimo kokybe. Drake (2021) išskiria tokias ligas dėl bedarbystės nerimas, depresiją, padidėjęs alkoholio vartojimas ir mintys apie savižudybę. Taip pat, Hoxhaj (2017) mini, kad individams netekusiems darbo, padidėja skurdo rizika ir rizika gyvenimo kokybei suprastėti. Vieriu (2018) teigia, kad nedarbas sukelia labai skirtingas neigiamas pasekmes, įskaitant įtemptą ryšį šeimoje, socialinė izoliacija, nesugebėjimą neatsilikti nuo profesinės kompetencijos klausimų.

Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę nedarbo tema, galima teigti, kad nedarbas yra vienas svarbiausių šalies ekonominės būklės rodiklių, kuris priklauso nuo ekonomikos pakilimų ir nuosmukių. Nagrinėjant nedarbą, svarbiais akcentais tampa darbo jėga ir bedarbiai, kadangi šie rodikliai padeda apskaičiuoti nedarbo lygį. Svarbu yra tai, kad darbo jėgą apima darbingo amžiaus žmonės, nuo 16 metų, tačiau darbo jėgos kokybė priklauso nuo dar kitų aspektų. Bedarbio sąvoka taip pat paaiškina, kokie žmonės yra bedarbiai ir su kokiomis problemomis jie susiduria. Na, o tiriant nedarbo priežastis svarbu atsižvelgti ne tik į dabartį, bet ir į praeitį, kadangi valdžios veiksmai daro didelę įtaką šalies ekonomikai ateityje. Išskiriamos svarbiausios nedarbo priežastys: valdžios nepadarytos reikalingos struktūrinės reformos, minimali alga, apribojimai sudarant sutartis dėl darbo, darbo bei atostogų reguliavimas, taip pat dabar opia problema tapo siautėjantis COVID-19 virusas. Dėl šių priežasčių galimos tokios pasekmės: BVP mažėjimas, perkamosios galios sumažėjimas ir PVM. Individui nedarbas gali iššaukti psichines ligas: nerimas, depresiją, padidėjęs alkoholio vartojimas ir mintys apie savižudybę.

### **Nedarbo duomenų analizė Lietuvoje ir Europos šalių kontekste**

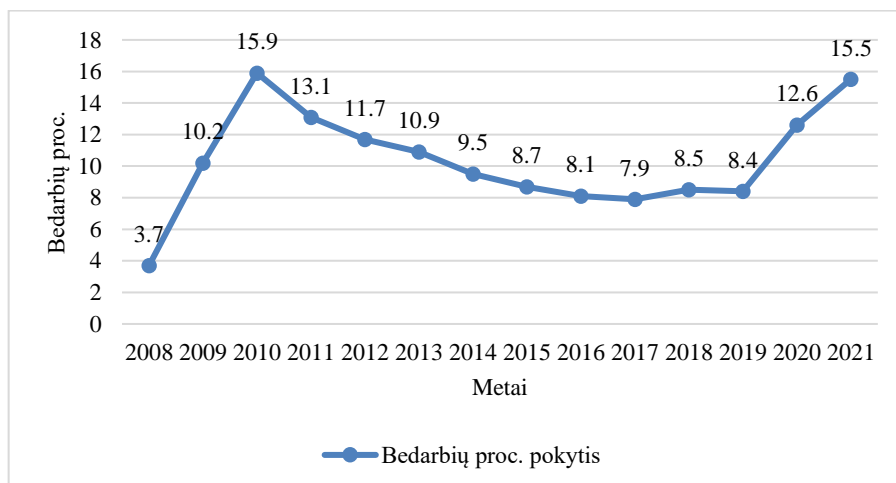
Tiriant ir analizuojant ekonominius rodiklius, labai svarbūs yra grafikai ir statistiniai duomenys. Todėl šiame skyriuje, nagrinėjant nedarbą Lietuvoje, palyginimui, pasirinkome Europos Sąjungos nedarbo lygio rodiklį, kuris padės palyginti ir išanalizuoti Lietuvos nedarbą kitų šalių kontekste.

1-ame paveiksle pavaizduota, kaip keitėsi Europos Sąjungos bedarbių skaičiaus procentas nuo 2008 iki 2021 metų. Nuo 2008 metų galima pastebėti, kad bedarbių skaičius pradėjo augti nuo 7 proc. iki 10 proc. ir taip tęsėsi iki pat 2011 metų. 2011 m. įvyko pakilimas iki 2013 metų, kurio metu bedarbių skaičius pakilo nuo 10 proc. iki 11.5 proc. Nuo 2013 m. bedarbių procentas proporcingai krito iki 7 proc., kuris fiksuojamas 2019 metais. Toliau nuo pastarųjų metų bedarbių skaičius ES pradėjo kilti, tačiau nežymiai. Kaip ir visame pasaulyje bedarbio skaičiaus kitimui, 2020 - 2021 metais įtakos turėjo, ir vis dar turi, COVID-19 pandemija.



**1 pav. Europos Sąjungos bedarbių proc. 2008–2021 m.** (sudaryta autorių, remiantis Euromonitor International Passport, 2021)

2-ame paveiksle yra pateikiamas darbingo amžiaus gyventojų bedarbių procentas Lietuvoje nuo 2008 iki 2021 metų. Apžvelgus duomenis galime pastebėti, kad nuo 2008 iki 2010 sparčiai išaugo bedarbių skaičius ir siekė 16 proc., toks staigus šuolis įvyko dėl pasaulinės krizės, kuri paveikė kiekvieną šalį. Toliau analizuojant duomenis galime pastebėti, kad nuo 2010 bedarbių skaičius Lietuvoje pradėjo mažėti ir 2019 jis siekė 8 proc. Nuo 2019 iki 2021 bedarbių skaičius šalyje sparčiai pradėjo augti. Bedarbių skaičius 2021 metais siekė 16 procentų darbingo amžiaus bedarbių žmonių, toks didelis šuolis įvyko dėl susiklosčiusios COVID-19 pandemijos visame pasaulyje. Ši pandemija ir sukėlė tokį didelį bedarbių procento augimą, kadangi šalyje buvo įvestas karantinas, ko pasekmė, tokia, kad dauguma įmonių buvo priverstos uždaryti ir jos, negalėdamos išlaikyti to pačio skaičiaus darbuotojų, buvo priverstos juos atleisti.

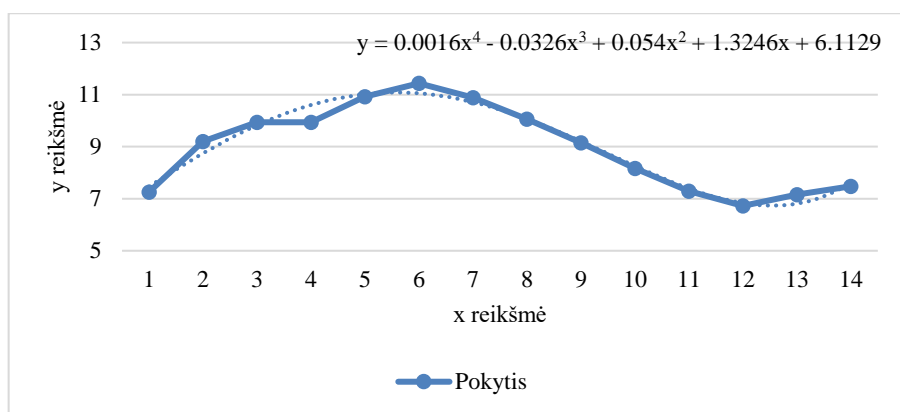


**2 pav. Vidutinis metinis bedarbių proc. Lietuvoje 2008–2021 m.** (sudaryta autorių, remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis, 2021)

Apibendrinant galima teigti, kad Europos Sąjungos kontekste Lietuva patyrė didesnį bedarbių skaičiaus kitimą. Lyginant Lietuvos ir ES bedarbių skaičių pastebima, kad Lietuvoje bedarbių skaičiaus procentas yra žymiai didesnis negu Europos Sąjungos procentas.

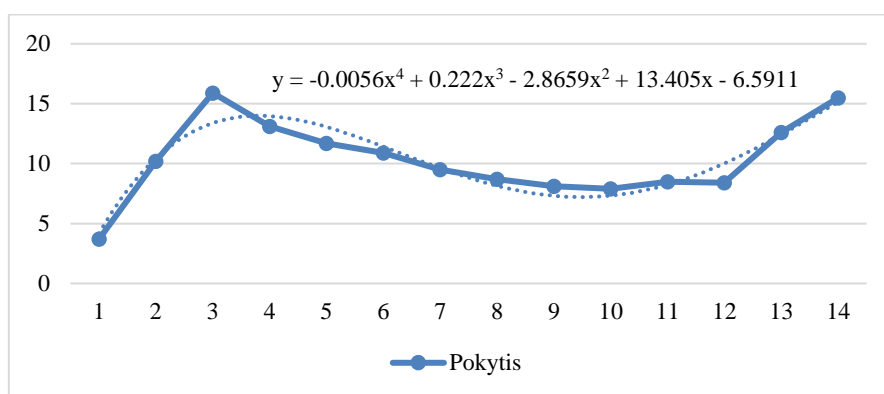
#### Nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimo analizuojamų duomenų pateikimas

Norint tiksliau išanalizuoti turimus duomenis, atliekami skaičiavimai. Todėl šiame poskyryje pateikiami skaičiavimai ir jų interpretacijos. Suradus trendo lygtį, ketvirto laipsnio parabolę, (žr. 3 pav.) buvo gautas aproksimacijos koeficientas, kuris yra 2,55 proc. Prognozuojama, kad Europos Sąjungos 2022 metų bedarbių procentas bus 9,1 proc.. Prognoze galima pasitikėti, nes gautas skaičius neviršija 10 procentų.



3 pav. Europos Sąjungos bedarbių proc. trendo lygtis (sudaryta autorių, 2021)

Suradus trendo lygtį, ketvirtojo laipsnio parabolę (žr. 4 pav.) buvo gautas aproksimacijos koeficientas, kuris yra 9,4 proc. Prognozuojama, kad Lietuvoje 2022 metų bedarbių procentas bus 15,4 proc.. Prognoze galima pasitikėti, nes gautas aproksimacijos koeficientas neviršija 10 procentų.



4 pav. Lietuvos bedarbių proc. trendo lygtis (sudaryta autorių, 2021)

2008-2021 vidutiniškai Lietuvoje buvo 10,34 procento bedarbių. didžiausias fiksuotas nedarbo lygis buvo 15,9 procento o mažiausias 3,7 procento. 2008-2021 vidutiniškai Europos Sąjungoje buvo 9 procento bedarbių. Didžiausias fiksuotas nedarbo lygis buvo 11,4 procento o mažiausias 6,7 procento.

1 lentelė. Lietuvos ir Europos Sąjungos bedarbių pagrindinės charakteristikos (sudaryta autorių, 2021)

	ES	Lietuva
Vidurkis	8,97	10,34
Mediana	9,17	9,85
Standartinis nuokrypis	1,61	3,26
Dispersija	2,58	10,6
Minimali reikšmė	6,7	3,7
Maksimali reikšmė	11,4	15,9
Kiekis	14	14

Apibendrinant atlikus Europos Sąjungos bedarbių proc. (2008-2021) ir Lietuvos bedarbių proc. (2008-2021) laiko eilučių analizę pastebėta, kad bedarbių lygis didėja Lietuvoje sparčiau nei Europos Sąjungoje. Paskaičiavus trendo lygtį gauta prognoze galime pasitikėti, nes ji neviršija 10 proc.. Prognozuojama, kad Europos Sąjungos 2022 metų bedarbių procentas bus 9,1 proc. O Lietuvoje prognozuojama, kad 2022 metų bedarbių procentas bus 15,4 proc.. Lyginant pagrindines skaitines charakteristikas Lietuvos ir Europos Sąjungos, Lietuvos skaičiai ženkliai didesni. Iš to daroma išvada, kad Lietuvoje tai yra didesnė problema.

#### Taikomojo tyrimo metodika

**Tyrimo problema** – remiantis užimtumo tarnybos (2021) statistiniais rodikliais, pastebima, kad bedarbių procentai šalyje, per pastaruosius 3 metus, sparčiai išaugo. Yra žinoma, kad viena iš pagrindinių priežasčių šiam didėjančiam nedarbui yra COVID-19 virusas, tačiau kyla klausimas, kokios dar galėtų būti priežastys nedarbui didėti.

**Tyrimo hipotezė** – 1) skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra tokios pat. 2) tiek vyrų tiek moterų nedarbo priežastys Lietuvoje sutampa. 3) skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra vienodos.

**Tyrimo tikslas** – ištirti nedarbo priežasčių pasiskirstymą Lietuvoje .

**Tyrimo objektas** – nedarbo priežastys.

**Tyrimo metodas ir jo pagrindimas** – anketinė apklausa. Šis tyrimo būdas buvo pasirinktas dėl lengvo respondentų pasiekiamumo, kadangi apklausa buvo atliekama nuotoliniu būdu. Šiuo būdu surinkti apklausos duomenys turi didelį patikimumą, kuris yra apskaičiuojamas pasitelkiant programos pagalba. Apklausos metodas moksliniuose tyrimuose dažnai taikomas kartu su statistinių duomenų analize. Apklausa padeda atskleisti vidines problemas ir aspektus, giliau pažvelgti į problemos esmę (Dudzevičiūtė, Čekanauskas, 2014).

**Tyrimo respondentai ir jų pagrindimas** – Lietuvoje gyvenantys ir darbo negalintys susirasti darbingo amžiaus žmonės.

**Tyrimo instrumento sudarymas ir jo pagrindimas** – anketoje keliamais klausimais norima sužinoti pagrindines nedarbo priežastis Lietuvoje, kokią dalį apklaustų bedarbių sudaro jauno amžiaus žmonės bei išsiaiškinti dėl kokių priežasčių respondentai yra bedarbiai. Anketos klausimų pagrindimas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas (sudaryta autorių, 2021)**

Autorius	Tiriamąjį objekto aspektas
Nedarbas prieš 10 metų ir dabar..., (2020)	Padidėjęs nedarbas dėl COVID-19 pandemijos ir nedarbo priežastys Lietuvoje
Veselka, (2019)	Kaip emigracija daro įtaką Lietuvos nedarbo lygiui
Rözer, (2018)	Socialinių išmokų įtaka nedarbingumui
Užimtumo tarnyba, (2021)	Teritorinis nedarbas
Remeikienė, Gasparėnienė, (2021)	Šešėlinis verslas: daro įtaką nedarbui?
Top10: atleidimo iš darbo savo noru priežastys, (2011)	Išėjimo iš darbo savo noru priežastys
3 pagrindinės atleidimo iš darbo priežastys, (2012)	Atleidimo iš darbo priežastys

**Tyrimo respondentų imtis ir jos pagrindimas** – respondentų imtis buvo apskaičiuota naudojant [www.raosoft.com](http://www.raosoft.com) svetainę. Įvedus 5 proc. paklaidą, patikimumą – 95 proc. ir naudojant 2 794 100 respondentų populiaciją (oficialios statistikos portalas, 2020) buvo gauta, kad norint užtikrinti šios apklausos patikimumą reikia apklausti 385 žmones.

**Tyrimo organizavimo aprašymas** – internetiniame puslapyje „[www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)“ buvo sukurta ir patalpinta apklausa „Nedarbo priežasčių tyrimas Lietuvoje“, kuri 2021m. gegužės 12-23 dienomis buvo paskelbta viešai ir kiekvienas galintis bedarbis galėjo į ją atsakyti. Norint surinkti tinkamą atsakymų skaičių anketa buvo patalpinta socialiniuose tinkluose tokiuose kaip „Instagram“, „Facebook“. Norint užtikrinti duomenų patikimumą kiekvienas respondentas turėjo atsakyti tik vieną kartą. Iš viso surinkta 390 užpildytų anketų, tačiau 69 respondentai, kurie užpildė anketą turintys darbą, todėl juos išėmėme atlikdami analizę. Klausimynas buvo sudarytas 32 klausimų, dažniausiai buvo paliesta nedarbo priežasčių tema, tačiau neapsieita be demografinių ir ekonominių klausimų. Įvertinus klausimų integruotumą ir patikimumą, gautas koeficientas lygus 0,777, kas įrodo, kad tyrimo klausimai yra susiję vienas su kitu ir orientuoti į tyrimo tikslą.

**Tyrimo etika** – atliekant tyrimą ir pasitelkiant anketinės apklausos metodą yra itin svarbu akcentuoti anketos respondentų privatumą. Tai galima atlikti pasiūlant anonimiškumą, kuris respondentui garantuoja, kad jo atsakymai nebus susieti su pavarde ar kitais identifikacijos duomenimis (Dikčius, 2011), todėl duomenys surinkti anonimiškai ir sąžiningai. Visi atsakymai yra autentiški, kadangi kiekvienam respondentui buvo leista atsakyti tik vieną kartą.

**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas/aprašymas** – respondentai pagal lytį pasiskirstė netolygiai. Didžiąją dalį sudarė moterys, kurių buvo 62.3 proc., vyrai – 35.2 proc., o žmonių, kurie nenorėjo atskleisti savo lyties sudarė vos 2.5 proc. Didžiąją dalį apklaustųjų sudarė žmonės tarp 19-30 metų, tai yra 64.4 proc., daugiau nei penktadalį sudarė 16-18 respondentai, kurių buvo 21.5 proc., mažą dalį, 9 proc., sudarė 31-40 amžiaus respondentai, dar mažesnę 41-60 amžiaus respondentai, kurių buvo 7.2 proc. ir mažiausią dalį sudarė 61 -70 amžiaus apklaustieji, kurie sudarė 1.9 proc. apklaustųjų. Pagal gyvenamąją vietovę respondantai taip pat pasiskirstė netolygiai, didžioji dalis apklaustųjų buvo gyvenantys mieste, jų buvo 55.1 proc., kaip teigia ketvirtadalis gyvena miestelyje (24.6 proc.), mažą dalį sudarė gyvenantys kaimo vietovėse (13.1 proc.) ir mažiausią dalį apklaustųjų sudarė respondentai gyvenantys užmiestyje (7.2 proc.). Paklausus apie išsilavinimą, didžioji dalis respondentų atsakė, kad turi vidurinį išsilavinimą (53 proc.), mažiau nei penktadalį sudarė respondentai turintys pagrindinį išsilavinimą (17.8 proc.), panašią dalį sudarė turintys profesinį išsilavinimą (17.4 proc.) bei aukštąjį išsilavinimą turėjo 11.8 proc. apklaustųjų. Norint išsiaiškinti daugiau konteksto apie respondentus, buvo užduotas klausimas „kokia Jūsų šeimyninė padėtis?“. Didžioji dalis (40.5 proc.) atsakė, kad turi vaikina ar merginą, panašią dalį apklaustųjų sudarė vieniši respondentai (39.3 proc.), kita dalis (11.5 proc.) sudarė santuokoje gyvenantys žmonės, mažą dalį sudarė išsiskyrę žmonės, kurių buvo 5.9 proc., o likę respondentai neįvardijo savo šeimyninės padėties (2.8 proc.).

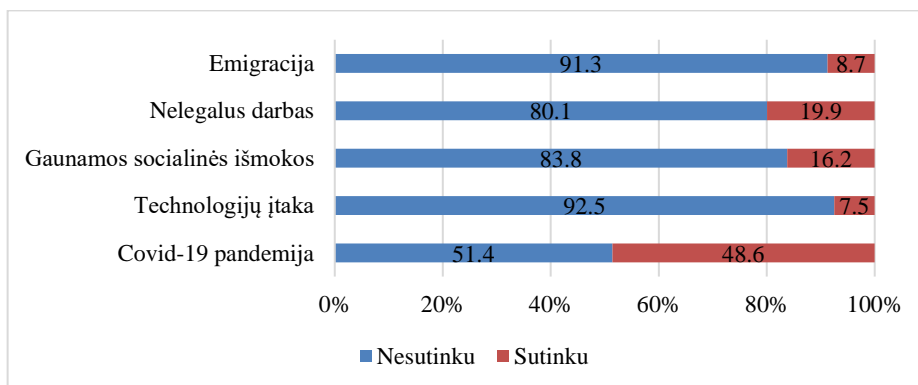
**Tyrimo duomenų analizės metodas** – pasirinktas kiekybinis tyrimas, todėl visi surinkti apklausos duomenys buvo analizuojami pasitelkiant SPSS programą. Duomenys analizuojami apskaičiuojant pagrindines skaitines charakteristikas, reikalingiems skaičiavimams ir interpretacijoms pasirinktas laiko eilutės analizės metodas.

Norint atlikti tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa, kuri buvo patalpinta „[www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)“ internetinėje svetainėje. Tyrimu siekta išsiaiškinti iškeltą problemą - kokios yra pagrindinės priežastys nedarbui didėti Lietuvoje. Tyrimo tikslu siekta ištirti nedarbo priežasčių pasiskirstymą Lietuvoje, o tyrimo objektas yra nedarbo priežastys. Tyrimo respondentai – Lietuvoje gyvenantys ir darbo negalintys susirasti darbingo amžiaus žmonės.

### Nedarbo priežasčių Lietuvoje tyrimo duomenų analizė

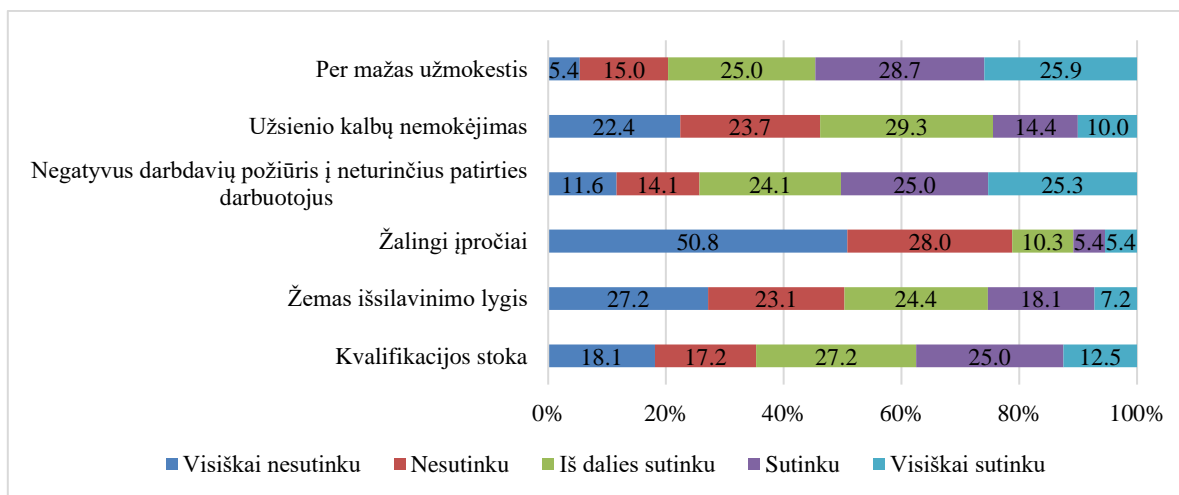
Atlikus kiekybinį tyrimą gauti duomenys buvo analizuojami pasitelkiant SPSS programą. Naudojantis minėta programa, buvo nustatyti anketinės apklausos gautų rezultatų aritmetiniai vidurkiai, nuokrypiai bei dispersija, atliktos koreliacijos tarp aktualiausių anketinės apklausos klausimų. Išanalizavus apklausos duomenis, buvo keliamos hipotezės atspindinčios analizuojamą temą.

Analizuojant duomenis Excel ir SPSS programa buvo pasinaudota šių programų teikiamomis analizės priemonėmis ir buvo apskaičiuoti aktualiausių klausimų ir gautų rezultatų atsakymų variacijos, aritmetiniai vidurkiai, dispersijos ir ieškotas sąryšio koeficientas tarp aktualiausių temai klausimų. Kiekvienas apskaičiuotas rezultatas buvo pavaizduotas grafiškai. Taigi, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima pastebėti, kad dažniausia žmonių nedarbo priežastis yra COVID-19 pandemija (žr. 5 pav.). Galima daryti prielaidą, kad dėl šios situacijos žmonės bijojo įsidarbinti ir užsikrėsti arba buvo sunkiau įsidarbinti dėl keliamų reikalavimų. Taip pat dalis respondentų teigė, kad jų nedarbo priežastis yra „nelegalus darbas“ arba „gaunamos socialinės išmokos“, todėl galima teigti, kad žmonės dirbdami nelegaliai tuo pačiu gali gauti socialines išmokas.



5 pav. Respondentų nedarbo priežastys (sudaryta autorių, 2021)

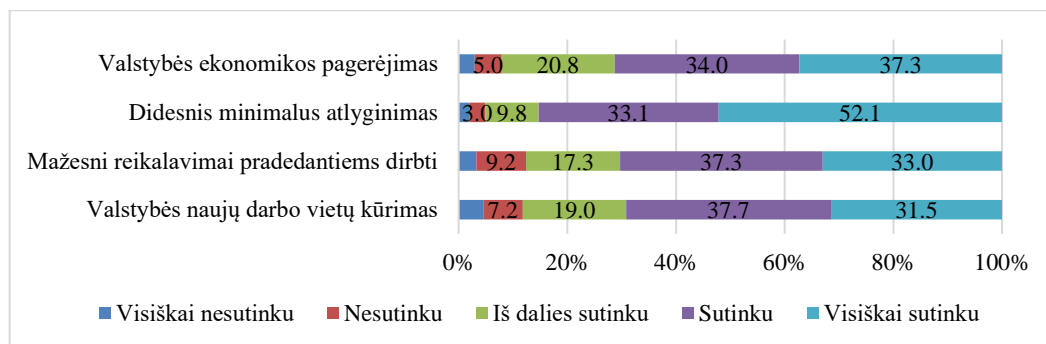
Analizuojant priežastis, kurios trukdo įsidarbinti (žr. 6 pav.) galima pastebėti, kad pagrindine priežastimi laikomas per mažas darbo užmokestis, todėl galima teigti, kad dėl per mažo atlyginimo žmonės nebando ieškoti darbo ir įsidarbinti.



6 pav. Tyrimo respondentų požiūris į galimas nedarbo priežastis (sudaryta autorių, 2021)

Taip pat respondentai pritarė, kad vienos iš priežasčių trukdančių įsidarbinti yra „kvalifikacijos stoka“ arba „negatyvus darbdavių požiūris į neturinčius patirties darbuotojus“. Pastaroji priežastis ypač aktuali jaunimo tarpe, kadangi neturinčių patirties studentų darbdaviai nėra linkę priimti į darbą. Pastebėta, kad net 50 proc. respondentų nepritarė teiginiui, jog nedarbo priežastimi gali tapti žalingi įpročiai.

Išanalizavus pagrindines priežastis, kurios galėtų sumažinti nedarbą Lietuvoje (žr. 7 pav.), galima pastebėti, kad didžioji dalis sutinka su teiginiu, jog reikėtų didinti minimalų atlyginimą šalyje, o kitus atsakymo variantus pasirinkusių respondentų procentas nežymiai skiriasi.

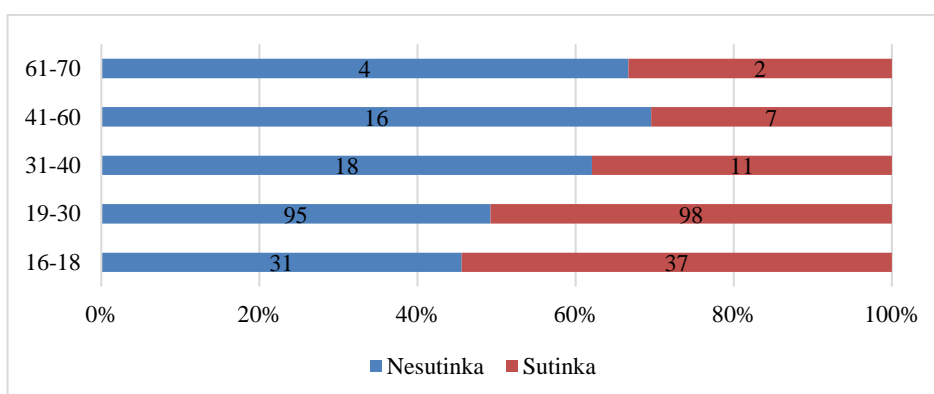


7 pav. Respondentų nuomone, kas galėtų mažinti nedarbą šalyje (sudaryta autorių, 2021)

Naudojantis SPSS programos koreliacijos analizės priemone, pastebėti sąryšiai tarp svarbiausių tyrimo klausimų. Pirmiausia buvo sukurti probleminiai klausimai, kurie padėjo išskirti hipotezes. Išsikėlus hipotezes, sudaryti grafikai iš apklausos klausimų derinių, kurie pavaizduoti žemiau.

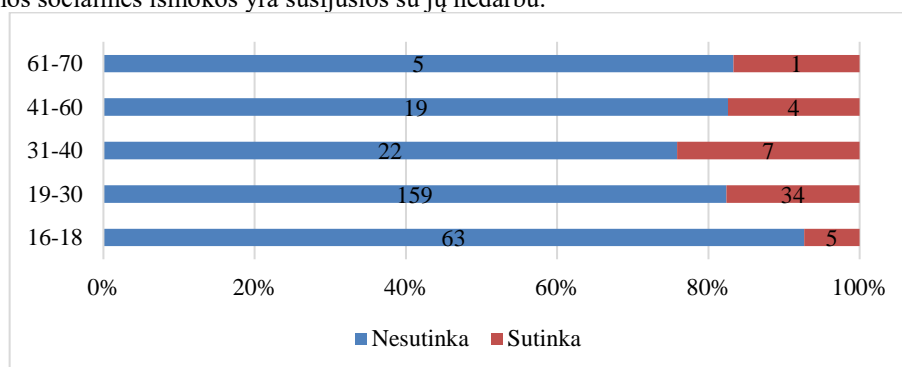
Pirmasis probleminis klausimas: ar skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys skiriasi. Tam, kad būtų galima atsakyti į šį klausimą, buvo išskeltos hipotezės: ( $H_0$ ) skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra tokios pat ir priešinga hipotezė ( $H_1$ ) skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra skirtingos. Šioms hipotezėms patvirtinti arba paneigti, pasirinkti svarbiausių klausimų „kokios yra jūsų nedarbo priežastys?“ ir „kokios pagrindinės priežastys trukdančios įsidarbinti?“ atsakymai: „COVID-19 pandemija“, „gaunamos socialinės išmokos“ ir „negatyvus darbdavių požiūris į patirties neturinčius darbuotojus“. Atlikus koreliaciją tarp šių atsakymų ir demografinio klausimo apie amžių, sukūrėme grafikus, kurie padės atsakyti į probleminį klausimą.

SPSS programos koreliacijos priemonės pagalba pastebėjus sąryšį tarp COVID-19 įtakos įsidarbinimui ir amžiaus grupių (žr. 8 pav.), buvo gautas patikimas koreliacijos koeficientas  $r = -0,115$ . Taigi, apibendrinus gautus duomenis, galima teigti, kad labiausiai COVID-19 pandemija paveikė 16-30 metų amžiaus žmonių įsidarbinimo galimybes. Tačiau galima pastebėti, kad ši priežastis nėra pagrindinė tarp 31-40 ir 41-60 metų amžiaus respondentų.



8 pav. COVID-19 įtaka įsidarbinimui pagal amžiaus grupes (sudaryta autorių, 2021)

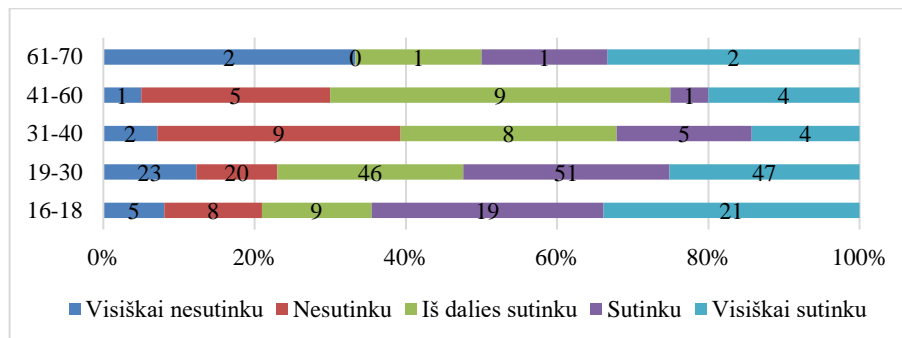
Žemiau pateiktame grafike analizuojamas (žr. 9 pav.) ryšys tarp gaunamų socialinių išmokų, kaip nedarbo priežasties, ir amžiaus grupių. SPSS programos pagalba buvo gautas patikimas koreliacijos koeficientas, kuris yra  $r = 0,116$ . Matoma, jog didžiausia dalis respondentų, tarp 19-30 metų amžiaus, nesutinka su teiginiu, kad jų nedarbo priežastis yra gaunamos socialinės išmokos. Tik nedidelė dalis apklaustųjų prisipažino, kad jų nedarbo priežastimi tapo gaunamos socialinės išmokos. Kitose amžiaus grupėse vyravo panašios nuomonės. Taigi, didžioji dalis apklaustųjų nesutiko su teiginiu, kad gaunamos socialinės išmokos yra susijusios su jų nedarbu.



9 pav. Gaunamų socialinių išmokų, kaip nedarbo priežasties, pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (sudaryta autorių, 2021)



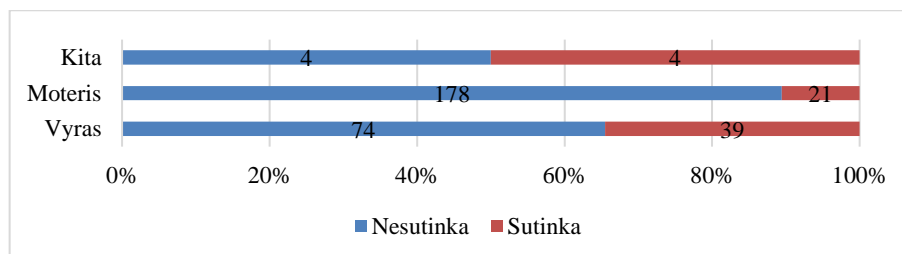
Žemiau yra pateikiama koreliacija (žr. 10 pav.) tarp negatyvaus darbdavių požiūrio į patirties neturinčius darbuotojus ir amžiaus grupių. SPSS programos pagalbos dėka buvo gautas koreliacijos koeficientas  $r = -0,125$ . Galime pastebėti, kad didžioji dalis respondentų, kurių amžius vyrauja tarp 16-18 ir 19-30 metų, kaip pagrindinę priežastį trukdančią įsidarbinti yra linkę laikyti negatyvų darbdavių požiūrį į patirties neturinčius darbuotojus. Taip yra todėl, kad moksleiviai ir studentai dar nėra sukaupę tiek patirties, kiek vyresni žmonės, todėl darbdaviai nėra linkę priimti į darbą jaunimą. 31-40 ir 41-60 amžiaus žmonių grupių nuomonės beveik sutampa ir pritaria, jog nedarbo priežastis gali būti darbdavių neigiamas požiūris, o 61-70 amžiaus respondentai šį teiginį yra linkę vertinti panašiai kaip ir 19-30 amžiaus žmonės.



10 pav. Negatyvaus darbdavių požiūrio į patirties neturinčius darbuotojus nedarbo priežasties pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorių, 2021)

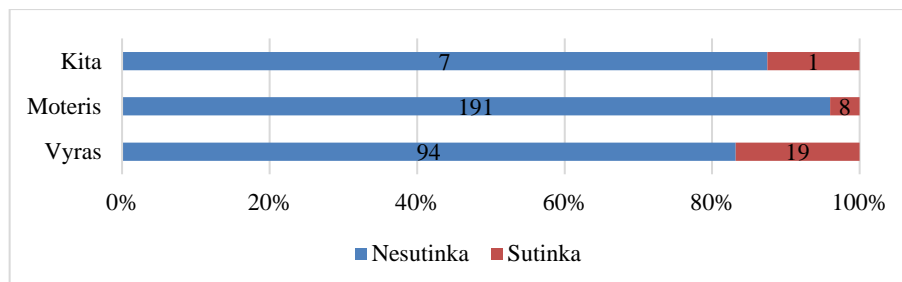
Antrasis probleminis klausimas: ar vyrų ir moterų nedarbo priežastys Lietuvoje sutampa. Tam, kad būtų galima atsakyti į šį klausimą, buvo iškeltos hipotezės: ( $H_0$ ) tiek vyrų tiek moterų nedarbo priežastys Lietuvoje sutampa ir priešinga hipotezė ( $H_1$ ) tiek vyrų tiek moterų nedarbo priežastys Lietuvoje nesutampa. Šioms hipotezėms patvirtinti arba paneigti, pasirinkti svarbiausio klausimo „kokios yra jūsų nedarbo priežastys?“ atsakymai: „nelegalus darbas“ ir „emigracija“. Atlikus koreliaciją tarp šių atsakymų ir demografinio klausimo apie lytį, sukūrėme grafikus, kurie padės atsakyti į probleminį klausimą.

11 paveiksle buvo analizuojamas ryšys tarp nelegalaus darbo įtakos įsidarbinimui ir lyties. Buvo gautas patikimumo koeficientas, kuris siekia  $r = -0,232$ . Todėl galima pastebėti, kad nelegaliu darbu labiau linkę užsiimti yra vyrai nei moterys, todėl dažniausia vyrų nedarbo priežastimi galima laikyti nelegalų darbą.



11 pav. Nelegalaus darbo įtaka įsidarbinimui pagal lytį (sudaryta autorių, 2021)

Atlikus koreliaciją tarp emigracijos, kaip nedarbo priežasties ir lyties (žr. 12 pav.), buvo gautas patikimas koreliacijos koeficientas:  $r = -0,197$ . Matoma, kad didžioji dalis moterų savo nedarbo priežastimi nelaiko emigracijos. Panaši tendencija vyrauja ir tarp vyrų, tačiau didesnę dalis vyrų, nei moterų yra linkę savo nedarbo priežastimi laikyti emigraciją.

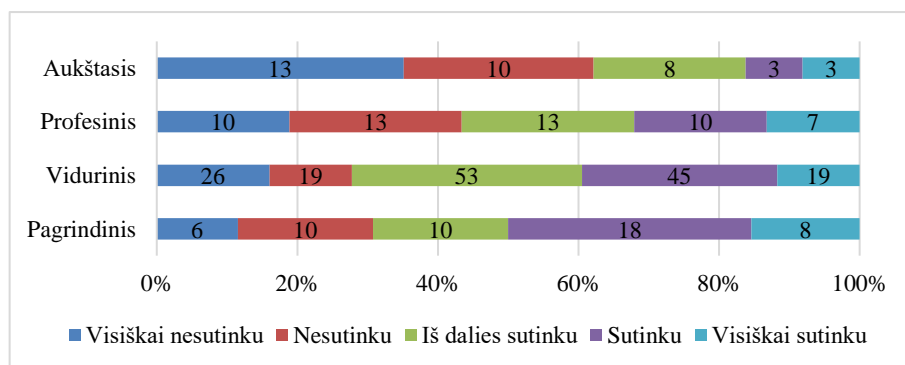


12 pav. Emigracijos, kaip nedarbo priežasties, pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorių, 2021)

Trečiasis probleminis klausimas: ar išsilavinimas daro įtaką įsidarbinimui. Tam, kad būtų galima atsakyti į šį klausimą, buvo iškeltos hipotezės: ( $H_0$ ) skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra vienodos ir priešinga hipotezė ( $H_1$ ) skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių neįsidarbinimo priežastys skiriasi. Šioms hipotezėms

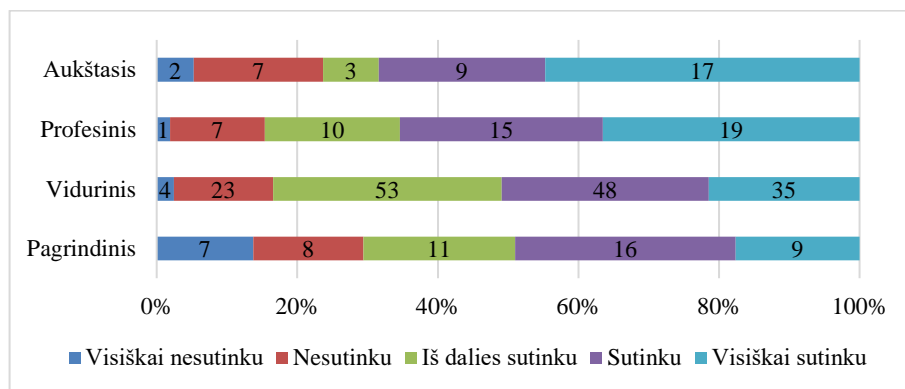
patvirtinti arba paneigti, pasirinkti svarbiausio klausimo „kokios pagrindinės priežastys trukdančios įsidarbinti?“ atsakymai: „kvalifikacijos stoka“ ir „per mažas užmokestis“. Atlikus koreliaciją tarp šių atsakymų ir demografinio klausimo apie išsilavinimą, sukūrėme grafikus, kurie padės atsakyti į probleminį klausimą.

Žemiau pateiktame grafike (žr. 13 pav.) yra vaizduojama koreliacija tarp kvalifikacijos stokos, kaip nedarbo priežasties, ir išsilavinimo. SPSS programos dėka buvo apskaičiuotas ir gautas patikimos koreliacijos koeficientas  $r = -0,156$ . Pastebima, kad respondentai turintys pagrindinį išsilavinimą yra labiau linkę laikyti kvalifikacijos stoką, kaip priežastį trukdančią įsidarbinti. Galima spėti, kad dar neįgiję arba išvis nebaigę dažniausiai darbdavių reikalaujamo vidurinio išsilavinimo, respondentams būna labai sunku rasti darbą. Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai yra mažiau linkę laikyti kvalifikacijos stoką, kaip priežastį trukdančią įsidarbinti. Aukštąjį turintys respondentai nesutinka, kad kvalifikacijos stoka gali trukdyti susirasti darbą. Pažvelgus į grafiką galime pamatyti vyraujančią tendenciją, kad kuo žmogus turi aukštesnį išsilavinimą, tuo labiau jis yra linkęs atmesti teiginį, kad kvalifikacijos stoka turi įtakos įsidarbinimui.



13 pav. Kvalifikacijos stokos priežasties pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Respondentų atsakymai (sudaryta autorių, 2021)

14 paveiksle pavaizduota koreliacija tarp per mažo užmokesčio įtakos įsidarbinimui ir išsilavinimo. Naudojantis SPSS programos koreliacijos priemone, rastas klausimų sąryšio koeficientas  $r = 0,190$ . Taigi, galima pastebėti, jog visi respondentai, turintys skirtingus išsilavinimus, visiškai sutinka, kad nedarbo priežastimi galima laikyti per mažą darbo užmokestį.



14 pav. Per mažo užmokesčio įtaka įsidarbinimui pagal išsilavinimą (sudaryta autorių, 2021)

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad nedarbo priežastys yra gana panašios. Lyginant amžiaus grupes iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), nepasitvirtino, nes pastebima, kad skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastis yra skirtingos. skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra tokios pat ir alternatyvi ( $H_1$ ) skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastis yra skirtingos. Atlikus tyrimą, pasitvirtino alternatyvi hipotezė ( $H_1$ ), nes pastebima, jog skirtingo amžiaus žmonių neįsidarbinimo priežastys yra skirtingos. Sekanti iškelta nulinė hipotezė, jog tiek vyrų tiek moterų nedarbo priežastys Lietuvoje sutampa, taip pat nepasitvirtino, kadangi vyrų ir moterų nedarbo priežastys nežymiai, tačiau skiriasi. Ir paskutinė hipotezė, susieta su išsilavinimu, kuri teigia, kad skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra vienodos, iš dalies pasitvirtino, nes vertinant pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą gavome panašius pasiskirstymus.

### Išvados

1. Išanalizavus nedarbo sąvoką, nedarbą galima apibūdinti, kaip darbo jėgos norinčios dirbti dalį, kuri negali susirasti darbo už bet kokią atlygį. Nedarbo apibrėžimas yra kompleksinė sąvoka, įtraukianti ne tik psichinę sveikatą, bet ir skirtingus darbuotojų apibrėžimus, o tai yra vienas svarbiausių ekonomikos rodiklių.

2. Atlikus matematinius skaičiavimus ir analizuojant Lietuvos bedarbių procentą nuo darbingo amžiaus gyventojų, išsiaiškinta, kad didžiausiais nedarbas Lietuvoje buvo 2010 ir 2021 metais. Analizuojant ES rodiklį pastebėta, kad ES didžiausią bedarbių skaičiaus riba buvo pasiekusi 2013, kai ES bedarbių proc. siekė vienuolika procentų ir nuo to laiko iki pat 2021 šis procentas pradėjo mažėti, kol galiausiai 2021 metais pasiekė septynis procentus. Pasitelkus laiko eilutės analizavimo metodą buvo sudaryta trendo lygtis, bei nubrėžta krypties linija, šios linijos pagalba buvo prognozuojami 2022 metų duomenys. Atlikus aprašytą analizės metodą, gauta, kad 2022 metais Europoje bedarbių procentas sieks devynis procentus, šiais gautais duomenimis galima pasitikėti, kadangi buvo apskaičiuotas ir gautas patikimas aproksimacijos koeficientas, kuris yra 2,25 proc.. Kalbant apie Lietuvą, kitais metais (2022) prognozuojama, kad bedarbių procentas bus 15,4 proc., šie duomenys yra patikimi, kadangi gautas aproksimacijos koeficientas – 9,4 proc.. Taigi, atlikus internetinių duomenų analizę, 2020–2021 metais, Lietuvoje tikrai pastebimas didėjantis bedarbių procentas. Tai siejama su COVID–19 pandemija ir valstybės teikiama išmokos pandemijos metu.

3. Norint atlikti tyrimą, buvo pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo būdas – anketinė apklausa, kuri buvo patalpinta „www.apklausa.lt“ internetinėje svetainėje. Tyrimu siekta išsiaiškinti iškeltą problemą - kokios yra pagrindinės priežastys nedarbui didėti Lietuvoje. Tyrimo tikslu siekta iširti nedarbo priežasčių pasiskirstymą Lietuvoje, o tyrimo objektas yra nedarbo priežastys. Tyrimo respondentai – Lietuvoje gyvenantys ir darbo negalintys susirasti darbingo amžiaus žmonės.

4. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad nedarbo priežastys yra gana panašios. Iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), kad skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra tokios pat ir alternatyvi ( $H_1$ ) skirtingo amžiaus grupių žmonių neįsidarbinimo priežastis yra skirtingos. Atlikus tyrimą, pasitvirtino alternatyvi hipotezė ( $H_1$ ), nes pastebima, jog skirtingo amžiaus žmonių neįsidarbinimo priežastys yra skirtingos. Sekanti iškelta nulinė hipotezė, jog tiek vyrų tiek moterų nedarbo priežastys Lietuvoje sutampa, taip pat nepasitvirtino, kadangi vyrų ir moterų nedarbo priežastys nežymiai, tačiau skiriasi, todėl taip pat pasitvirtino alternatyvioji. Ir paskutinė hipotezė, susieta su išsilavinimu, kuri teigia, kad skirtingą išsilavinimą turinčių žmonių neįsidarbinimo priežastys yra vienodos, iš dalies pasitvirtino, nes vertinant pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą gavome panašius pasiskirstymus. Taigi išanalizavus gautus respondentų atsakymus galime teigti, kad bedarbių skaičius padidėjo dėl naujai atsiradusios nedarbo priežasties – COVID-19 pandemijos.

## Literatūra

- Alfa.lt (2011). Top10: atleidimo iš darbo savo noru priežastys. Prieiga per internetą: <https://www.alfa.lt/straipsnis/10525581/top10-atleidimo-is-darbo-savo-noru-priezastys>
- Amadeo, K. (2020). *Labor Force and Its Impact on the Economy* [Žiūrėta 2021-05-04]. U.S. & World Economies. Prieiga per internetą: <https://www.thebalance.com/labor-force-definition-how-it-affects-the-economy-4045035>
- Couch, A. (2020). *Early evidence of the impacts of COVID-19 on minority unemployment*. [Žiūrėta 2021-05-04]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0047272720301511?via%3Dihub>
- Delfi.lt (2012). 3 pagrindinės atleidimo iš darbo priežastys. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/piliietis/naujienos/3-pagrindines-atleidimo-is-darbo-priezastys.d?id=60315113>
- Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
- Drake, R.E., Sederer, L.I., Becker, D.R. (2021). *COVID-19, Unemployment, and Behavioral Health Conditions: The Need for Supported Employment*. Adm Policy Ment Health. 48, 388–392. <https://doi.org/10.1007/s10488-021-01130-w>
- Dudzevičiūtė, G., Čekanauskas, J. (2014). *Priežastinio ryšio tarp nedarbo ir emigracijos tyrimas Lietuvoje*. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 15(4), 294–301. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=67f7ff07-35ae-4fd2-af5d-911068f75f27%40sessionmgr102>
- Euromonitor International Passport (2021). *Unemployment in ES, Unemployment in Poland*. [Žiūrėta 2021-05-31]. Prieiga per internetą: <https://www.portal-euromonitor-com.db.kaunokolegija.lt/portal/statisticsevolution/index>
- Hayes, A. (2021). *Labor Force Participation Rate* [Žiūrėta 2021-05-04]. Investopedia. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/p/participationrate.asp>
- Hoxhaj, M. (2017). *Youth Unemployment in Albania, Causes and Consequences*. EuroEconomica, 36(2), 159–168. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=93bbcdac-70d2-4011-86d1-81a2d83d731a%40pdc-v-sessmgr01>
- Jonuškienė, Ž. (2019). *Darbo jėga*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/darbo-jega-1/>
- Jonuškienė, Ž. (2019). *Nedarbo lygis*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/nedarbo-lygis/>
- Lrytas.lt (2020). *Nedarbas prieš 10 metų ir dabar – štai kaip atrodo Lietuva*. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2020/09/01/news/nedarbas-pries-10-metu-ir-dabar-stai-kaip-atrodo-lietuva-16176787/>
- Nestić, D., & Tomić, I. (2018). *Jobless Population and Employment Flows in Recession*. *Journal of Balkan & Near Eastern Studies*, 20(3), 273-292. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/19448953.2018.1385271>
- Nowacka, A. (2019). *Financial Exclusion of a Transactional Character: Case Study of the Unemployed in the City of Plock*. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, 52, 296-301. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.22616/ESRD.2019.135>
- Nurmela, K., Mattila, A., Heikkinen, V., Uitti, J., Ylinen, A., & Virtanen, P. (2018). *Identification of major depressive disorder among the long-term unemployed*. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 53(1). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1457-y>
- Oficialios statistikos portalas, (2020). *Gyventojų skaičius ir sudėtis*. [Žiūrėta 2021-05-28]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2020/salies-gyventojai/gyventoju-skaičius-ir-sudetis#>
- Raosoft (2021). *Sample size calculator*. Prieiga per internetą: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

19. Remeikienė R., Gasparėnienė L. (2021). *Bedarbiai ir šešėlinė ekonomika: draugai ar priešai?* Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslo-pozioris/teisininko-patarimai/bedarbiai-ir-seseline-ekonomika-draugai-ar-priesai.d?id=86573815>
20. Roex, K. L. A., & Rözer, J. J. (2018). *The Social Norm to Work and the Well-Being of the Short- and Long-Term Unemployed. Social Indicators Research*, 139(3), 1037–1064. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1723-0>
21. Soyulu, Ö. B., Çakmak, İ., & Okur, F. (2018). Economic growth and unemployment issue: Panel data analysis in Eastern European Countries. *Journal of International Studies (2071-8330)*, 11(1), 93-107 . Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/7>
22. Šimaitytė, R. (2004). *Nedarbas. Jo priežastys ir pasekmės Lietuvoje*. KTU Panevėžio institutas. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Socialis/Simaityte.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Socialis/Simaityte.pdf)
23. Užimtumo tarnyba (2021). *Statistiniai rodikliai*. Prieiga per internetą: [https://uzt.lt/darbo-rinka/statistiniai-rodikliai/?fbclid=IwAR27DVETWkmCB\\_07ASzSgLV18mzto3P9dCDpd33ldOWcB9IZuvS7d9mhqM](https://uzt.lt/darbo-rinka/statistiniai-rodikliai/?fbclid=IwAR27DVETWkmCB_07ASzSgLV18mzto3P9dCDpd33ldOWcB9IZuvS7d9mhqM)
24. Užimtumo tarnyba, (2021). *Lietuvos darbo rinka*. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2021/04/LIETUVOS-DARBO-RINKA-2021-03.pdf>
25. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto Alba.
26. Veselka, J. (2010). *Didelio nedarbo priežastys ir pasekmė Lietuvoje*. European Economic and Social Committee. Prieiga per internetą: [https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/presentations/didelio-nedarbo-priezastys-ir-pasekme-lietuvoje?fbclid=IwAR0CyLZWxIhK1ky\\_vqRIOZ15BG\\_hfy34eHzgZmzOXvEUHxCE1uDstXYH4c](https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/presentations/didelio-nedarbo-priezastys-ir-pasekme-lietuvoje?fbclid=IwAR0CyLZWxIhK1ky_vqRIOZ15BG_hfy34eHzgZmzOXvEUHxCE1uDstXYH4c)
27. Vieriū, D. (2018). *General considerations on unemployment*. Journal of Law & Administrative Sciences, 10, 58-71. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=93bbcdac-70d2-4011-86d1-81a2d83d731a%40pdv-sessmgr01>
28. Vilniškis, M. (2020). *Lietuvos darbo jėgos kokybė: tarptautinis palyginimas ir problemos*. Lietuvos ekonominės konvergencijos ir darbo rinkos iššūkiai. Nr. 31, 143-151. Prieiga per internetą: <http://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4014/1/op-31.pdf#page=144>

## INVESTIGATION OF CAUSES OF UNEMPLOYMENT IN LITHUANIA

The main focus of this article is on research to understand and analyze the main causes of unemployment in Lithuania. The country is compared with the European Union's unemployment statistics on the basis of economic indicators. Theoretical concept of unemployment is presented, statistical-mathematical calculations are performed for the analysis of unemployment in Lithuania, research methods are used: scientific literature is analyzed, statistical comparative data analysis, time series analysis and questionnaire survey are applied. The obtained research information shows that probably the main causes of unemployment in today's Lithuania are COVID-19 and engaging in illegal activities. According to the respondents to the questionnaire, the biggest factors hindering finding a job are too low wages and negative attitudes of employers towards inexperienced employees. According to the surveyed citizens, the increase in the minimum wage has the greatest impact on reducing the unemployment rate in the country, and the creation of new jobs in the State has the least impact. It is based on the assumption that the Lithuanian population is more affected by unemployment dissatisfaction with wages.

Keywords: unemployment, unemployment rate, unemployed, labor force, causes of unemployment.

# VIDUTINIO NAMŲ ŪKIO PERKAMŲ PREKIŲ IR PASLAUGŲ KAINŲ POKYČIŲ ĮTAKOS GYVENIMO KOKYBEI KARANTINO METU VERTINIMAS

*Lina Galvydytė (stud.), Renato Jurado (stud.), Austėja Obrikytė (stud.), Nojus Štaupas (stud.),  
vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė*  
*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šiame straipsnyje siekiama įvertinti kaip bendrųjų kainų kilimas paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę. Pirmame skyriuje pateikiamas mokslinis šio straipsnio svarbos pagrindimas ir analizuojamų statistinių duomenų karantino laikotarpiu pateikimas. Tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos būdu, apklausiant Lietuvos gyventojus. Atlikus gautų duomenų analizę išsiaiškinta, jog gyventojų gyvenimo kokybė keitėsi skirtingai. Tų kurių išsilavinimas yra žemesnis, kainų pokyčiai gyvenimo kokybę paveikė labiau, o aukštesnį išsilavinimą turinčių Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė suprastėjo mažiau ar net nepakito.

Raktiniai žodžiai: kainų pokyčiai, COVID-19, karantinas, namų ūkio ekonomika.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Pasaulyje vykstančios krizės paveikia visų šalių ūkio sektorius. Kalbant apie kainų lygio pokyčius, jie taip pat krizių metu yra stebimi ir nagrinėjami. Krizės sąlygomis ekonomistai apžvelgia neįprastus rodiklius, nepaprasta situacija visame pasaulyje daro įtaką tiek verslininkams tiek politikams ir net savo pačių finansus valdantiems namų ūkiams, kuriems dėl kainų svyravimų teko iš naujo paskirstyti išlaidas.

Karantinas Lietuvoje paveikė vartotojų kainų indeksą bei sukėlė maisto ir kitų būtiniausių prekių kainų pokyčių nepastovumą (Aker, 2020). Didžiausią susirūpinimą namų ūkiams kelia kylančios maisto produktų kainos ir mažėjančios pajamos, turimų finansinių įsipareigojimų našta, prarastas darbas, mažiausiai – kylančios komunalinių paslaugų kainos (Šneiderienė, 2020).

**Tyrimo problema** – „Luminor“ banko vyriausiasis ekonomistas pastebėjo didesnę nei 3 proc. bendrųjų kainų augimą karantino laikotarpiu. Lieka neaišku, kaip tai paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę (kauno.diena.lt, 2021). Dėl to straipsnyje keliamą problemą yra kaip vidutinis namų ūkis reagavo į prekių ir paslaugų kainų pokyčius karantino metu ir kaip tai paveikė jų gyvenimo kokybę.

**Objektas** – bendrųjų kainų lygio kilimas.

**Tikslas** – įvertinti kaip kainų lygio kilimas paveikė Lietuvos gyventojus.

**Uždaviniai:**

1. Teoriškai aprašyti vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčius karantino metu.
2. Atlikti vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu statistinių duomenų analizę naudojant matematinius metodus.
3. Pateikti vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu taikomojo tyrimo metodiką.
4. Atlikti vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu taikomąjį tyrimą, pateikti tyrimo rezultatus ir juos apibendrinti.

**Metodai:** mokslinių straipsnių analizė, statistinių duomenų analizė, laiko eilutės analizė, anketinė apklausa.

## Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčiai karantino metu

### Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu teorinė samprata

Šneiderienė (2020), pažymi, kad žmonijos istorijoje užfiksuota daug reikšmingų pandemijų ir su pandemija susijusių krizių, kurios neigiamai paveikė žmonių sveikatą, šalių ekonomiką ir net nacionalinį saugumą pasaulyje, ir be abejo, daugiau ar mažiau ši COVID-19 pandemija taipogi paveiks namų ūkių finansus. Blundell ir kt. (2020), taip pat tam pritaria ir teigia, jog be abejo, daugiau ar mažiau ši COVID-19 pandemija taipogi paveiks namų ūkių finansus. Nors mokslinės literatūros ir organizuojamų mokymų asmeninių finansų valdymo tematika yra nemažai, praktika rodo, kad ne visi linkę tuo pasinaudoti (Šneiderienė, 2020). Yuesti (2020) antrina sakydamas, jog finansinio raštingumo lygis kiekvienoje šeimoje yra skirtingas, tačiau bendrame kontekste šis lygis dar labai žemas. Pasak Kvieskienės (2016) finansinis raštingumas – tai įgūdžių, reikalingų tinkamai suprasti ir aiškinti finansinę informaciją ir ja remiantis priimti teisingus finansinius sprendimus, visuma. Šie įgūdžiai yra itin svarbūs, nes sudaro galimybes priimti su asmeniniais pinigais susijusius sprendimus pagal visą jūsų turimą informaciją (Šneiderienė, 2020). Taigi būtina nuolat atnaujinti savo finansines žinias, ugdyti finansinius įgūdžius. Šneiderienė, (2020) pastebi, kad siekdami priimti teisingus sprendimus asmenys turi žinoti, kaip interpretuoti ir veiksmingai panaudoti turimą informaciją, nors ir tai neužtikrina teisingo pasirinkimo, nes finansinių produktų ir paslaugų įvairovė šiais laikais yra labai didelė.

Białek (2020), teigia jog vartotojų kainų indeksas (toliau VKI) dažniausiai yra naudojamas infliacijai matuoti. Rodiklis parodo namų ūkio prekių krepšelio kainų pokytį (Białek, 2020). VKI siekiama įvertinti pokyčius namų ūkyje

sunaudojamų prekių ir paslaugų sąnaudų, taipogi yra naudojamas vyriausybėje, tiek už jos ribų, pavyzdžiui, derybose dėl atlyginimų, diskutuojant mokesčių pokyčius, išmokų ir viešojo sektoriaus pensijų (Blundell ir kt., 2020). Pasak Ransom ir kt. (2020), VKI prekių krepšelio duomenys yra renkami iš prekybos centrų ir restoranų, tačiau žinoma, jog didžioji dalis maisto tiekimo paslaugų įmonių šiuo laikotarpiu nedirba, ir perkamas maisto produktų kiekis yra daug didesnis ir nebe toks tolygus kaip anksčiau (Ransom ir kt., 2020)

Blundell ir kt. (2020), teigia jog prekių krepšelis, kuriuo grindžiamas VKI, nebebus faktinių išlaidų atstovas. VKI taip pat parodo atotrūkį tarp kylančių prekių ir paslaugų kainų ir netikėtai kylančio BVP ir gerėjančio pragyvenimo lygio (Blundell ir kt., 2020). Ypač tai netikėta, kai vartotojai nebetenka pasirinkimo, dėl suvaržymų bankrutuojančių verslų ir uždaryto paslaugų sektoriaus ir tai daro didelę įtaką vartotojų gerovei (Blundell ir kt., 2020).

Dapkus (2011) teigia, jog pasaulinė ekonominė patirtis ir ją atspindintys statistiniai duomenys rodo, kad nekontroliuojama, aukšta infliacija (kainų lygio augimas) apsunkina verslo sąlygas, neleidžia tiksliai planuoti verslo plėtros, didindama riziką sumažina investuojančiųjų į ekonomiką skaičių ir taip kliudo pasiekti potencialų užimtumo lygį. Taip pat Mundrytė (2021) teigia, jog yra nustatyta, kad infliacija neturi didelės įtakos ekonomikos augimui, tačiau vis dėl to turi ekonomikos augimą lėtinantį poveikį. O infliacijai priešinga defliacija apibrėžiama kaip vidutinio kainų lygio kritimas, ir kad ir kaip patraukliai tai skambėtų ilgalaikiame laikotarpyje defliacija kelia tiek pat neramumų kiek ir infliacija, ir priklausomai nuo sąlygų abi situacijos gali reikšti ekonomikos smukimą (Dapkus, 2020). Blundell ir kt. (2020) teigimu infliacijos lygius sukelti galėjo prekybininkų desperatiškumas parduoti kuo daugiau prekių skelbiant dideles akcijas ypač tokias, kaip “du už vieno kainą” (Blundell ir kt., 2020)

Akter (2020) teigia, kad COVID-19 paveikė maisto ir kitų būtiniausių produktų kainas visose Europos šalyse ir sukėlė jų nepastovumą. Maisto produktų kategorijos, kuriose pastebimas didžiausias kainų padidėjimas, buvo mėsa, žuvis, jūros gėrybės bei daržovės (Akter, 2020). Ransom ir kt. (2020) taip pat teigia, kad pandemija sukėlė maisto kainų padidėjimą bei išskiria, kad labiausiai išaugo mėsos produktų kainos. Didžiausią susirūpinimą namų ūkiams kelia kylančios maisto produktų kainos ir mažėjančios pajamos, turimų finansinių įsipareigojimų našta, prarastas darbas, mažiausiai – kylančios komunalinių paslaugų kainos (Šneiderienė, 2020). Ransom ir kt. (2020) teigia, jog pandemijos pradžioje prie trumpalaikio kainų lygio sukilimo prisidėjo ir tiekimo grandinių sustabdymas, visiškas valstybių sienų uždarymas. Taip pat padidėjusios sąnaudos kai kurių prekių ir jų sandėliavimo trūkumas taipogi pakoregavo kainas (Ransom ir kt., 2020). Užsidiarius valstybės sienoms pakito ir kai kurių importinių prekių paklausa (Ransom ir kt., 2020).

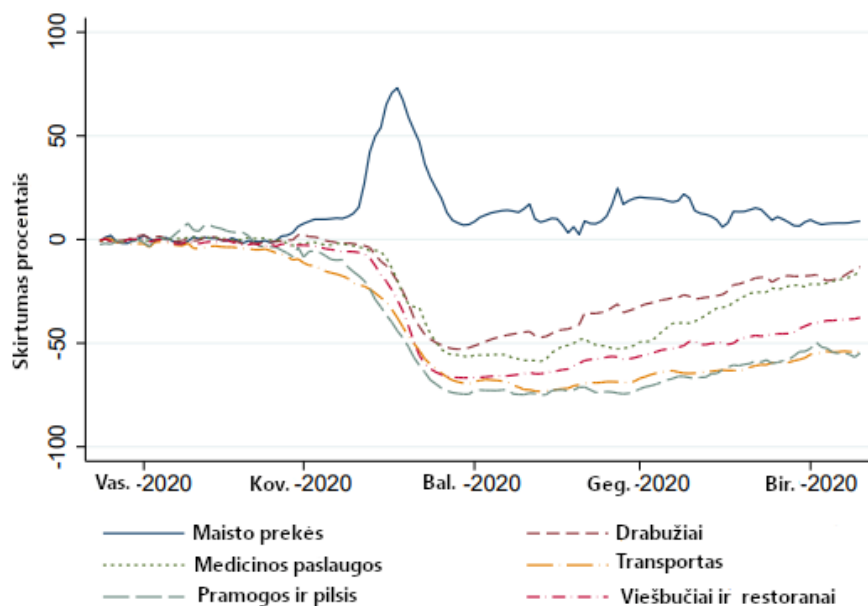
Shirai (2017) teigia, kad svarbu atskirti konkrečios prekės kainos kitimą nuo bendro kainų lygio pokyčio. Pavieniai prekių kainų kitimai yra įprastas reiškinys ir nieko nestebina, o bendras kainų lygio kilimas sukelia visuotinį nepasitenkinimą bei paklauso sumažėjimą (Shirai, 2017). Ransom ir kt. (2020) teigia, kad didžiausią poveikį kainoms sukėlė COVID-19 pandemija. Maisto vartojimas iš restoranų pilnai persikėlė į namus. Karantino ribojimai taip pat sukėlė masinį produktų pirkimą (Ransom ir kt., 2020). Tad paklauso padidėjimas iššaukė trumpalaikę maisto kainų infliaciją (Ransom ir kt., 2020). Baker ir kt. (2020), nagrinėdami prekių suvartojimą COVID-19 pandemijos metu pastebėjo, kad stipriai išaugo mažmeninė prekyba, kreditiniu kortelių naudojimas prekėms įsigyti, taip pat išlaidos maistui. Tyrėjai padidėjusias išlaidas maistui aiškina tuo, kad buvo sustabdyta restoranų ir kavinių veikla (Baker SR ir kt., 2020). Anot Coibion (2020), įvairūs karantininiai ribojimai stipriai paveikė transportavimo ir su juo susijusias veiklas. Transporto sektoriuje buvo pastebėta ryški defliacija (Coibion, 2020).

Apibendrinant galima teigti, jog pandemijos sukeltos krizės yra įprastas reiškinys žmonijos istorijoje. Pandemijos suvaržymai paveikė maisto ir kitų būtiniausių produktų kainas visose Europos šalyse ir sukėlė jų nepastovumą, o pagrindinis namų ūkio krepšelio kainų pokyčių rodiklis (vartotojų kainų indeksas) pandemijos metu sunkiau apskaičiuojamas dėl pakitusių vartotojų pirkimo įpročių.

### **Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu statistinė analizė**

Norint labiau įsigilinti į COVID-19 pokyčius, galima pažvelgti atidžiau į statistiką bei pateiktus kainų skirtumus procentais ir taip parodyti kainų pokytį tarp pasirinktų prekių ar paslaugų kategorijų.

Šiame grafike pateiktas kainų skirtumas procentais ir pasirinktų prekių ar paslaugų kategorijų kainos, taip siekiama parodyti kainų pokytį (žr. 1 pav.).



1 pav. Kainų pokyčiai nuo 2020 m. vasario mėn. iki 2020m. birželio mėn. (Cavallo, 2020)

Yra aiškiai matoma, kad didžiausi kainų skirtumai buvo tarp kovo ir balandžio mėnesių. Šiuo laikotarpiu labai stipriai išaugo maisto prekių kainos, net 75 proc., tačiau tuo pačiu laikotarpiu greitai nukrito žemyn. Tuo tarpu kitų prekių bei paslaugų kainos sumažėjo apie 50-60 proc. Nuo balandžio mėnesio didelių kainų pasikeitimų nebuvo, visos prekės bei paslaugos išlaikė panašų lygį. Apibendrinant šią diagramą galime teigti, jog didžiausias kainų pokytis įvyko karantino pradžioje, kai maisto prekių kainos ženkliai išaugo, o kitų prekių bei paslaugų - sumažėjo.

1 lentelėje pateikti kainų pokyčiai Lietuvoje nuo 2020m. kovo mėn. iki 2021m. 5 savaitės.

1 lentelė. Maisto kainų pokyčiai nuo karantino pradžios iki 2021 m. 5 savaitės (dzukijostv.lt, 2021)

Pavadinimas	Mato vnt.	5 sav. kaina Eur/mato vnt.	Pokytis Eur/mato vnt.		Pokytis ( % )	
			Per savaitę	Nuo 1-ojo karantino pradžios	Per savaitę	Nuo 1-ojo karantino pradžios
Tamsi duona	1 kg	1,06	0,00	0,15	0,00	16,48
Maistinis saulėgrąžų aliejus	1 l	1,46	0,02	0,19	1,39	14,96
Šviesi duona	1 kg	1,07	0,00	0,11	0,00	11,46
Narvuose laikomų vištų kiaušiniai M	10 vnt.	1,14	0,00	0,10	0,00	9,62
Grikių kruopos	1 kg	1,71	0,00	0,09	0,00	5,56
Geriamasis pienas 2–2,5 %	1 l	0,62	0,01	0,01	1,64	1,64
Maistinis rapsų aliejus	1 l	1,86	0,00	0,02	0,00	1,09
Varškė liesa	1 kg	3,10	-0,01	0,03	-0,32	0,98
Batonai	1 kg	1,11	0,00	0,01	0,00	0,91
Kefyras 2,5%	1 kg	0,73	0,00	0,00	0,00	0,00
Kvietiniai miltai	1 kg	0,50	0,00	-0,01	0,00	-1,96
Fermentiniai sūriai 45-50 %	1 kg	4,70	0,02	-0,17	0,43	-3,49
Geriamasis vanduo nat. mineral.	1 l	0,24	0,00	-0,01	0,00	-4,00
Virtos dešros	1 kg	1,20	0,00	-0,07	0,00	-5,51
Ryžiai	1 kg	0,92	0,00	-0,07	0,00	-7,07
Virtos dešrelės	1 kg	1,92	0,00	-0,15	0,00	-7,25
Manų kruopos	1 kg	0,71	0,00	-0,06	0,00	-7,79
Makaronai	1 kg	0,53	0,00	-0,05	0,00	-8,62
Grietinė 30%	1 kg	2,56	0,00	-0,33	0,00	-11,42
Sviestas 82%	1 kg	6,66	0,00	-0,90	0,00	-11,90

Galima matyti, kad nuo pirmo karantino pradžios labiausiai išaugo tamsios duonos kainos net 16,48 proc. Taip pat pabrango maistinis saulėgrąžų aliejus bei šviesi duona. Labiausiai atpigė sviestas, grietinė ir makaronai. Kefyro kaina

viso karantino metu nepasikeitė ir išliko pastovi. Išanalizavus šią lentelę galima daryti išvadą, kad daugiau maisto produktų atpigo nei pabrango.

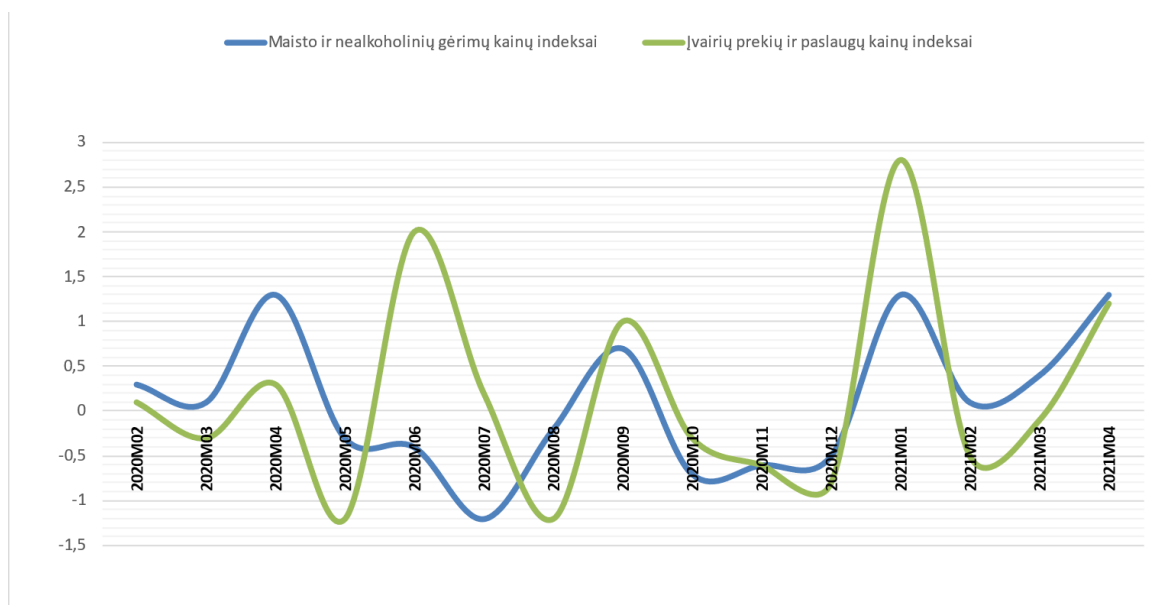
2 lentelėje remiantis žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro duomenis (2021) yra pateiktos pagrindinių maisto produktų vidutinės kainos prekybos centruose Lietuvoje. Taip pat jų kainų pokytis per metus procentine išraiška.

**2 lentelė Pagrindinių maisto produktų vidutinės kainos prekybos centruose, eurai (Srėbaliėnė, 2021)**

Produktas	Kiekis	2020 m. 8 savaitė	2021 m. 8 savaitė	Pokytis per metus, proc.
Pienas, 2,5 proc. riebumo (tetrapake)	1 l	0,91	0,90	-1,1
Sviestas, 82 proc.	1 kg	11,01	10,46	-5
Varškė, 9 proc.	1 kg	4,31	4,25	-1,39
Virtos dešrelės	1 kg	6,28	5,69	-9,39
Narvuose laikomų vištų kiaušiniai (M kategorija)	10 vnt.	1,42	1,38	-2,82
Kiaulienos kumpis be kaulo	1 kg	4,47	3,52	-21,25
Viščiukas broileris	1 kg	2,24	1,99	-11,16
Vištienos ketvirčiai	1 kg	1,89	1,89	0
Kvietiniai miltai, ekstra rūšis	1 kg	0,99	0,99	0
Makaronai	1 kg	1,37	1,55	13,14
Tamsi duona	1 kg	2,01	1,85	-7,96
Batonas	1 kg	1,69	1,54	-8,88
Bulvės	1 kg	0,28	0,26	-7,14
Morkos	1 kg	0,35	0,29	-17,14
Burokėliai	1 kg	0,27	0,22	-18,52
Baltagūžiai kopūstai	1 kg	0,30	0,26	-13,33
Saulėgrąžų aliejus	1 l	2,95	3,13	6,1

Analizuojant duomenis pastebėjome, kad nurodytu laikotarpiu labiausiai pasikeitė kiaulienos kumpio be kaulo 1 kilogramo kaina, kuri sumažėjo 21,25 proc.. Labiausiai pabrango makaronai, jų kaina pakilo 13,14 proc., vištienos ketvirčių ir kvietinių miltų kaina nepakito. Apibendrinant pagrindinių maisto produktų vidutines kainas prekybos centruose galime teigti jog dėl karantino laikotarpiu susidariusių sąlygų maisto produktų kainos labiau sumažėjo, nei išaugo.

Vartojimo prekių ir paslaugų kainų indeksų lyginimas nuo 2020 m. vasario mėn. iki 2021 m. gegužės mėn. laikotarpyje.

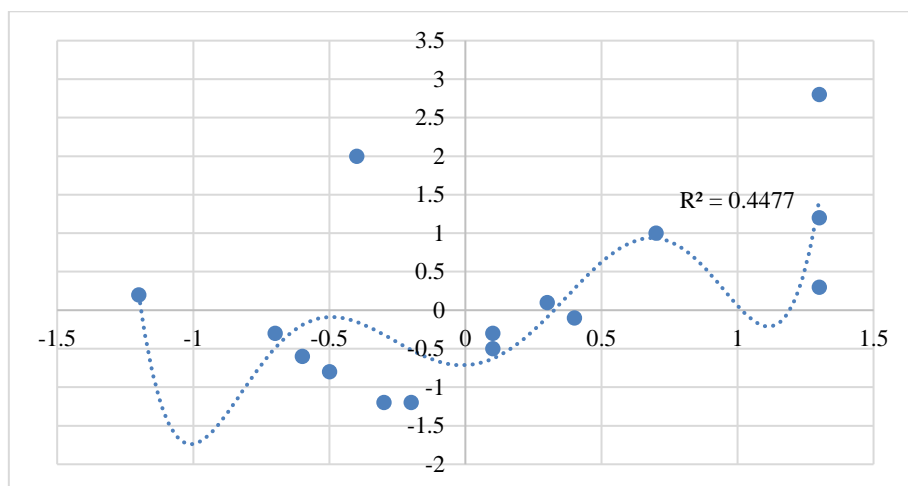


**2 pav. Vartojimo prekių ir paslaugų kainų indeksai procentais (sudaryta autorių)**

2 paveiksle pateikti vartotojų kainų pokyčiai apskaičiuoti pagal kainų indeksą lyginant su ankstesniu laikotarpiu (mėnesiu). Lyginame maisto ir nealkoholinių gėrimų ir įvairių paslaugų kainų indeksų pokyčius. Vidutinis maisto indeksas yra 0.1 proc., o įvairių paslaugų 0.2 proc., tai reiškia, kad ryškesni kainų pokyčiai yra įvairių prekių ir paslaugų. Grafikų standartinis nuokrypis yra be galo didelis (0.9615), kurį nulėmė labai ryškūs duomenų skirtumai. Bendra mediana yra lygi nuliui, kadangi kainų indeksai daugiau nei pusė laikotarpio buvo didesni už nulį, o tai reiškia, jog kainos daugiau laiko kilo negu leidosi. Žiūrint į grafikus yra matoma, kad nors pandemijai prasidėjus kainos išsiskyrė (2020-04) maisto



kainos kilo daug sparčiau nei paslaugų, tolimesniais mėnesiais matomas susivienodinimas 2020-09 ir 2021-01 kainos kilo tolygiai.



3 pav. Maisto ir nealkoholinių gėrimų bei įvairių prekių ir paslaugų kainų indeksų pokytis procentais (sudaryta autorių)

Radus trendo lygtis ( $y = 0.034x - 0.167$ ;  $y = 0.042x - 0.163$ ) ir atlikus maisto ir paslaugų kainų indeksų analizę (žr. 3pav.) buvo išsiaiškinta, kad maisto kainų aproksimacijos koeficientas yra 4,04, o paslaugų -48,00 tai galima daryti išvadą, kad prognoze galima pasitikėti, nes aproksimacijos koeficientai mažesni už 10 proc.

Viską apibendrinant galima teigti jog karantino laikotarpiu buvo pastebėti ryškesni įvairių prekių ir paslaugų kainų pokyčiai nei maisto prekių.

### Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu Lietuvoje taikomojo tyrimo metodika

**Problema** – „Luminor“ banko vyriausiasis ekonomistas pastebėjo didesnę nei 3 proc. bendrųjų kainų augimą karantino laikotarpiu. Lieka neaišku, kaip tai paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę (kauno.diena.lt, 2021).

**Hipotezė** – bendrųjų kainų augimas karantino laikotarpiu nepaveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybės.

**Objektas** – augančių kainų poveikis gyvenimo kokybei.

**Tikslas** – išsiaiškinti kaip kainų lygio kilimas paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę.

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad tai yra gana greitas ir paprastas būdas surinkti duomenis. Dar yra patogus tuo, kad gali pasiekti didesnes žmonių grupes bei yra anonimiškas, tad respondantai yra labiau linkę atsakinėti į klausimus jei yra užtikrinamas jų anonimiškumas. Respondentas gali skirti tiek laiko kiek nori klausimams atsakyti (Mokslo medis.lt, 2021).

**Tyrimo respondantai** – Lietuvos gyventojai, kurie neišvengiamai perka būtiniausias prekes ir paslaugas, kadangi yra tiriama, kaip jie buvo paveikti kainų kilimo.

**Tyrimo respondentų imtis** – tyrimo imtis apskaičiuota svetainės Raosoft.com pagalba. Remiantis registrų centro 2021 sausio 1 d. informacija, iš viso yra 2538908 galimų respondentų. Tyrimo duomenų klaidos tikimybė pasirinkta 5 proc. Tyrimo duomenų patikimumas 95 proc. Tyrimo duomenų pasiskirstymas 50 proc.

**Tyrimo instrumento sudarymas** – tyrimo anketa sudaryta remiantis mokslinės literatūros analizė, jos pagrindimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo anketos pagrindimas (sudaryta autorių)

Autorius	Tiriamą objekto aspektas
Ransom ir kt. (2020)	Karantino ribojimai taip pat sukėlė masinį produktų pirkimą. Tad paklausos padidėjimas iššaukė trumpalaikę maisto kainų infliaciją.
Baker ir kt. (2020)	Tyrėjai padidėjusias išlaidas maistui aiškina tuo, kad buvo sustabdyta restoranų ir kavinių veikla
Coibion (2020)	Įvairūs karantininiai ribojimai stipriai paveikė transportavimo ir su juo susijusias veiklas. Transporto sektoriuje buvo pastebėta ryški defliacija.
Shirai (2017)	Pavieniai prekių kainų kitimai yra įprastas reiškinys ir nieko nestebina, o bendras kainų lygio kilimas sukelia visuotinę nepasitenkinimą bei paklausos sumažėjimą.

**Tyrimo organizavimas** – tyrimas buvo atliekamas apklausa.lt interneto svetainėje. Šis anketinės apklausos metodu vykdomas tyrimas tęsėsi nuo 2021 gegužės 12 d. iki 2021 gegužės 24 d. Anketinė apklausa dalintasi įvairiuose socialiniuose tinkluose („Facebook“, „Instagram“). Iš viso buvo surinkta 390 užpildytų anketų, taip pat buvo atliktas anketų rūšiavimas ir buvo atmestos 9 netinkamos anketos.

**Tyrimo etika** – tyrimas buvo atliktas sąžiningai, išlaikomas duomenų anonimiškumas. Duomenys yra pateikiami tokie, kokie buvo gauti iš tikrųjų (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas:** tyrime dalyvavo 53,7 proc. moterys ir 46,3 proc. vyrai. Respondentų amžius buvo įvairus, nuo 18 iki 44 m. 80,5 proc., nuo 45 iki 64 m. 15,2proc., 65 m. ir daugiau 2 proc. Pagal gyvenamąją vietą pasiskirstymas buvo toks, miestas 66,6 proc., miestelis 14,7 proc., užmiestis 10,6 proc., kaimas 8,1 proc. Išsilavinimas taip pat buvo skirtingas, pagrindinis 7,3 proc., vidurinis 52,2 proc., profesinis 22,8 proc., aukštasis 17,7 proc.

**Tyrimo duomenų analizės metodai** – tyrimo duomenys analizuojami naudojantis SPSS programiniu paketu ir Microsoft Excel programa. Taip pat duomenims analizuoti buvo pasitelkti tokie metodai kaip koreliacinė analizė, aprašomoji statistika (dažnių ir sąsajų lentelės).

Programos SPSS pagalba buvo nustatyta, jog Cronbach alpha yra lygi 0,797. Tai reiškia, kad atliktos anketos klausimų sudarytų su Likerto penkiabale skale suderinamumas yra iš dalies patikimas, bet norint remtis duomenimis reiktų didesnio tikslumo.

Viską apibendrinant galima teigti jog anketinė apklausa kaip tyrimo metodika buvo pasirinkta todėl, kad tai yra greitas ir paprastas būdas apklausti kuo daugiau žmonių, kuris taip pat yra ir anonimiškas.

#### Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu Lietuvoje taikomojo tyrimo rezultatai

Siekiant paneigti arba patvirtinti iškeltą tyrimo hipotezę, reikalinga geriau susipažinti su atlikto tyrimo vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu rezultatais ir juos apibendrinti.

4 lentelė. Tyrimo klausimų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorių)

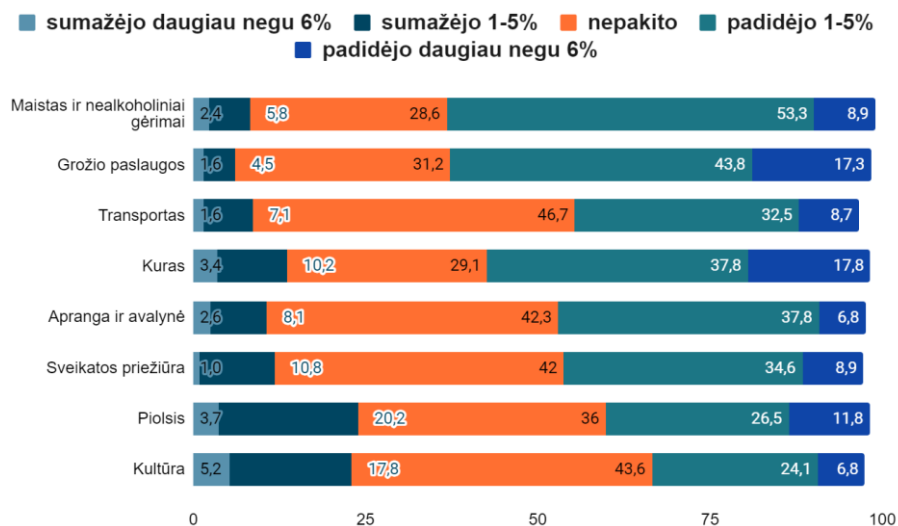
Tyrimo klausimai	Aritmetinis vidurkis	Standartinis nuokrypis
4. Jūsų išsilavinimas:	2.53	0.857
6. Ar pastebėjote kainų pokyčius nuo 2020 kovo mėn. iki dabar, karantino metu?	1.17	0.377
8. Ar karantino metu jūsų naudojimas restoranais ir kavinėmis sumažėjo ar išaugo?	1.47	0.639
9. Ar daugiau išleidžiate maisto prekėms?	1.68	0.701
10. Kaip pasikeitė jūsų perkamų maisto prekių krepšelio apimtis?	2.02	0.679

Pagal gautus duomenis buvo apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (žr. 4 lentelė). Nagrinėjant vidurkius buvo pastebėta, kad pusė krepšelio atsakymų duomenys atitinkamai pagal apklausoje nurodytus atsakymų variantus. Beveik visuose klausimuose respondentų atsakymai pastebimai išsiskyrė. Tik reikšmė (0,377) buvo fiksuojama kaip pati siauriausia dispersija lyginant su visa apklausa. Na, o dispersijos rodiklis arčiausiai vieneto buvo ties klausimais apie išsilavinimą ir išlaidas maisto prekėms.

**Koreliacinės analizės ryšiai.** Nagrinėjant pagrindinį apklausos klausimą (Ar pastebėjote kainų pokyčius nuo 2020 kovo mėn. iki dabar, karantino metu?) gauti įvairūs statistiniai koreliaciniai ryšiai. Stipriausi ryšiai siejasi su kainų pokyčių vertinimu *Maistas ir nealkoholiniai gėrimai* (-0,399) ir *Grožio paslaugos* (-0,262) abu ryšiai parodė, jog tie kurie pastebėjo kainų pokyčius, labiausiai pastebėjo kainų kilimą. Sekantis stiprus ryšys su *Ar karantino laikotarpiu dėl pastebėto kainų šuolio buvote priversti vengti savo įprastai naudojamų prekių/paslaugų?* (0,340) klausimu, kuris rodo, jog respondentai kurie pastebėjo pokyčius, atsisakė įprastai vartojamų prekių, dėl kainų pokyčių. Paskutinis stiprus ryšys su *Kaip karantino laikotarpiu kito jūsų mėnesinių pajamų ir išlaidų santykis?* (-0,378) klausimu, čia matomas ryšys, jog tarp tų kurių pajamos didėjo, nepaisant išlaidų, pokyčių jie nepastebėjo, ir priešingai.

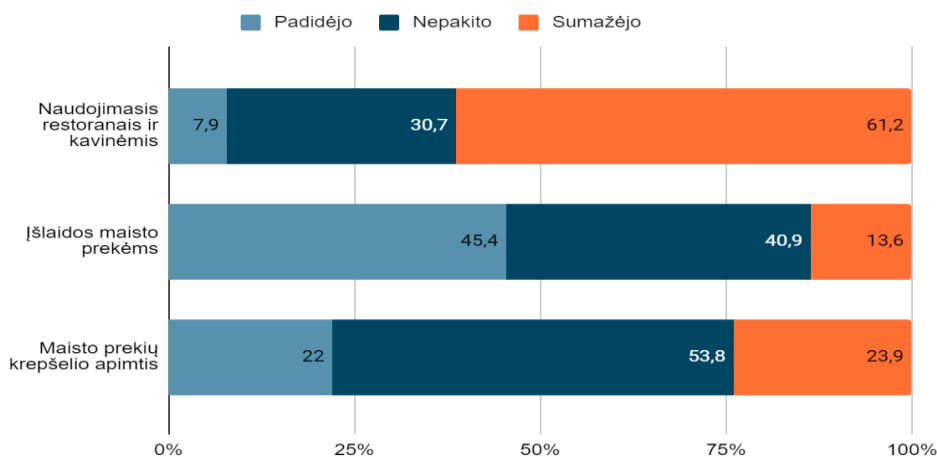
Nuo 2020 kovo mėn. iki 2021 birželio mėn., didžioji dalis, tai yra 82,2 proc. apklaustųjų pastebėjo kainų pokyčius, o 17,2 proc. – nepastebėjo.

Pagal apklausos rezultatus yra matoma (žr. 4 pav.), kad net 53,3% apklaustųjų teigia, jog maisto bei nealkoholinių gėrimų kainos padidėjo nuo 1% iki 5%. 43,8% respondentų pastebėjo lygiai tokį patį kainų pokytį grožio paslaugoms. Tuo tarpu 46,7% teigimu, kainos transporto srityje nepasikeitė. Kuro kainos 37,8% žmonių nuomone pakilo nuo 1–5%. Didžiosios daugumos respondentų teigimu aprangos ir avalynės(42,3%), sveikatos priežiūros(42%), poilsio(36%) ir kultūros(43,6%) kainos karantino metu nepasikeitė.



4 pav. Respondentų, kurie įvertino kainų pokyčius pasiskirstymas procentais (sudaryta autorių)

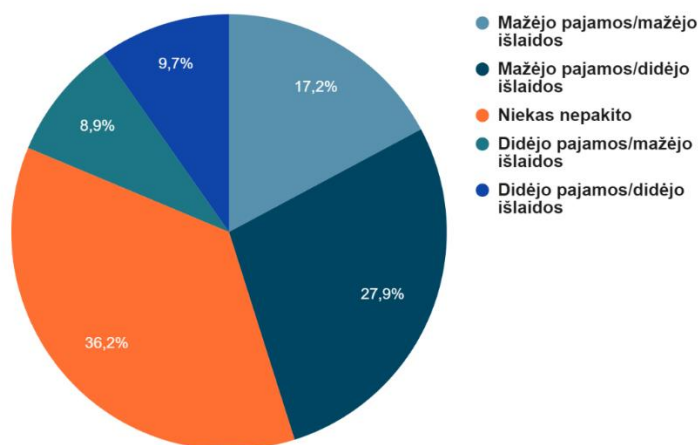
5 pav. duomenys rodo, jog net 61,2% respondentų naudojimas restoranais bei kavinėmis sumažėjo. 13,6% atsakiusių sumažėjo išlaidos maisto prekėms bei maisto prekių krepšelis sumažėjo 23,9% apklaustųjų. 45,4% respondentų teigia, jog išlaidos maisto prekėms padidėjo, o 40,9% – nepakito. Viso 53,8% atsakiusių maisto prekių krepšelio apimtis nepasikeitė.



5 pav. Respondentų naudojimosi restoranais ir kavinėmis, bei išlaidos maisto prekėms ir perkamų maisto prekių krepšelio apimtį pasiskirstymai procentais (sudaryta autorių)

Tyrimo rezultatai rodo, jog 46,7% dėl kainų pokyčių buvo priversti vengti įprastai naudojamų prekių bei paslaugų, o 39,1% kainų pakilimas privertė lankytis parduotuvėse rečiau.

Pagal diagramą yra matoma (žr. 6 pav.), jog 36,2 proc. apklaustųjų pajamos bei išlaidos nepakito karantino laikotarpiu. 27,9 proc. atsakė, jog pajamos mažėjo, tačiau išlaidos didėjo. 17,2 proc. respondentų teigia, jog šiuo laikotarpiu mažėjo tiek pajamos, tiek išlaidos. 9,7 proc. atsakiusių tvirtina, kad didėjo tiek išlaidos, tiek pajamos, o 8,7 proc. – didėjo pajamos bei mažėjo išlaidos.



6 pav. Respondentų pajamų kitimo pasiskirstymas procentais (sudaryta autorių)

Iškelta hipotezė, jog bendrųjų kainų augimas karantino laikotarpiu nepaveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybės, norint ją patvirtinti arba paneigti buvo parinkti atitinkami klausimai, kurie padėtų atskleisti ar buvo paveikta Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė. Ji buvo vertinta pagal tai ar žmogus karantino laikotarpiu pradėjo išleisti mažiau pinigų maistui ir paslaugoms bei ar sumažėjo naudojimas kavinėmis ar restoranais. Norint hipotezę patvirtinti arba paneigti, buvo iškelti papildomi klausimai į kuriuos atsakoma po kiekviena kryžminimo lentelė.

5 lentelė. 6 ir 13 klausimų kryžminimas (sudaryta autorių)

Kaip karantino laikotarpiu kito jūsų mėnesinių pajamų ir išlaidų santykis?	Ar pastebėjote kainų pokyčius nuo 2020 kovo mėn. iki dabar karantino metu?	
	Taip	Ne
Nepakito visai	26.4%	84.6%
Mažėjo pajamos/mažėjo išlaidos	20.1%	3.1%
Mažėjo pajamos/didėjo išlaidos	32.8%	4.6%
Didėjo pajamos/mažėjo išlaidos	9.8%	3.1%
Didėjo pajamos/didėjo išlaidos	10.8%	4.6%
Chi-kvadratas = 81,301, p = 0,01, df = 5		

6 lentelėje matoma jog 84,6 proc. atsakiusiųjų, kad jų pajamų ir išlaidų santykis karantino metu nepasikeitė nepastebėjo kainų pokyčių laikotarpyje nuo 2020 m. kovo mėn. iki dabar, tačiau 26,4 proc. asmenų pastebėjo kainų pokyčius, bet jų pajamos ir išlaidos nepakito. 20,1 proc. respondentų, kurių išlaidos ir pajamos mažėjo pastebėjo kainų pokyčius, o 32,8 proc. asmenų, kurie taip pat pastebėjo kainų pokyčių teigė, kad jų pajamos mažėjo, tačiau išlaidos padidėjo. Apie 10 proc. respondentų, kurių pajamos didėjo, o išlaidos atitinkamai mažėjo arba didėjo įvardijo jog kainų pokyčius pastebėjo. Asmenų dalis, kurie nepastebėjo kainų pokyčių karantino metu, tačiau jų pajamų ir išlaidų santykis keitėsi, išliko labai nedidelė ir vyravo apie 3-4 proc. Daugumos pastebėjusių kainų pokyčius pajamos mažėjo ir tai paveikė jų gyvenimo kokybę, tad hipotezė yra paneigiama.

6 lentelė. 6 ir 11 klausimų kryžminimas (sudaryta autorių)

Ar karantino laikotarpiu dėl pastebėto kainų šuolio buvote priversti vengti savo įprastai naudojamų prekių/paslaugų?	Ar pastebėjote kainų pokyčius nuo 2020 kovo mėn. iki dabar, karantino metu?	
	Taip	Ne
Taip	96.6%	71.0%
Ne	3.4%	29.0%
Chi-kvadratas = 043,696, p = 0,01, df = 1		

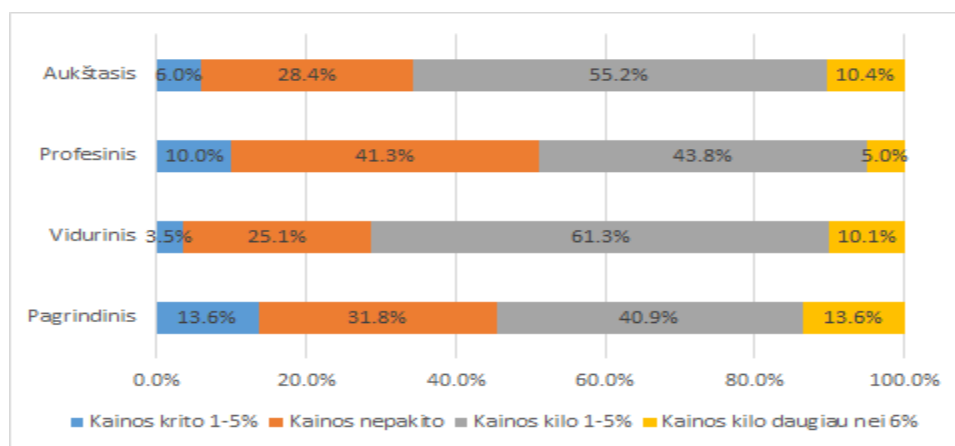
Sudarius kryžminę lentelę (žr. 6 lentelę) pastebėta, jog net 96.6 proc. respondentų kurie pastebėjo kainų pokyčius, gavo atsisakyti savo įprastai vartojamų prekių ar paslaugų. Tačiau 71 proc. apklaustųjų atsakė, kad net ir pastebėję kainų pokyčius, jie savo įprastai vartojamų prekių neatsisakė. Didžioji dauguma pastebėjusių kainų pokyčius karantino laikotarpiu buvo priversti vengti savo įprastai naudojamų prekių ir paslaugų, tai reiškia jog hipotezė yra paneigiama, nes kainų pokyčiai paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę.

7 lentelė. 4 ir 8 klausimų kryžminimas (sudaryta autorių)

Jūsų išsilavinimas:	Ar karantino metu jūsų naudojimas restoranais ir kavinėmis sumažėjo ar išaugo?		
	Sumažėjo	Nepakito	Išaugo
Pagrindinis	61.4%	39.3%	40.0%
Vidurinis	15.0%	40.2%	16.7%
Profesinis	17.6%	14.5%	36.7%
Aukštasis	6.0%	28.4%	10.4%

Chi-kvadratas = 36,826, p = 0,01 df = 6

Sudarius pasiskirstymo lentelę (žr. 7 lentelė) pastebėta, kad iš atsakiusių, jog naudojimas restoranais ir kavinėmis nuo 2020 m. kovo mėn. iki dabar sumažėjo, 61,4 proc. yra vidurinį išsilavinimą turintys asmenys. 39,3 proc. respondentų, kuriems naudojimas šiomis paslaugomis nepakito, yra vidurinį išsilavinimą turintys žmonės, o 40,2 proc. – profesinį. 40 proc. asmenų teigiančių, jog jų naudojimas restoranais bei kavinėmis išaugo yra taip pat vidurinį išsilavinimą turintys žmonės ir 36,7 proc. – aukštąjį. Mažiausiai atsakiusių teigiančių, jog naudojimas restoranais ir kavinėmis sumažėjo, nepakito ar išaugo yra pagrindinį išsilavinimą turintys asmenys ir atitinkamai sudaro 6proc., 6 proc. ir 6,7 proc.



7 pav. 4 ir 7 klausimų kryžminimas (sudaryta autorių)

Atlikus dviejų klausimų pasiskirstymą (žr. 7 pav.), buvo pastebėta jog aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės labiau pastebėjo pakilusias maisto ir nealkoholinių gėrimų kainas. 61,3 proc. Vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų teigė, kad kainos kilo 1-5 proc., panašūs rezultatai buvo užfiksuoti ir tarp turinčių aukštesnį išsilavinimą. 41,3 proc. žemiausią išsimokslinimo lygį turinčių respondentų, teigė jog išvis nepastebėjo kainų pokyčio.

Vertinant 8 lentelės ir 14 paveikslą kryžmines lenteles galima teigti, jog žemesnį išsilavinimą turintys žmonės labiau pastebėjo kainų pokyčius, sumažino savo naudojamą kavinėmis ir restoranais, tad tai labiau paveikė jų gyvenimo kokybę. Aukštesnį išsilavinimą turinčių žmonių gyvenimo kokybė suprastėjo mažiau, nors jie ir pastebėjo kainų pokyčius, o jų naudojimas kavinėmis ir restoranais ne taip sumažėjo ar net išaugo.

Apibendrinus anketos atsakymų rezultatus ir kryžminių lentelių duomenis galima paneigti hipotezę, nes dauguma apklaustųjų, kurie pastebėjo kainų pokyčius pradėjo vengti savo naudojamų prekių ir paslaugų, o jų naudojimas kavinėmis ir restoranais sumažėjo. Taip pat galima išskirti, kad gyventojų gyvenimo kokybė keitėsi skirtingai. Tų kurių išsilavinimas yra žemesnis, kainų pokyčiai gyvenimo kokybę paveikė labiau, o aukštesnį išsilavinimą turinčių Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė suprastėjo mažiau ar net nepakito.

## Išvados

1. Išanalizavus vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčius karantino metu buvo išsiaiškinta jog pandemijos sukeltos krizės yra įprastas reiškinys žmonijos istorijoje. Pandemijos suvaržymai paveikė būtiniausių produktų kainas visose Europos šalyse ir sukėlė jų nepastovumą, o pagrindinis namų ūkio krepšelio kainų pokyčių rodiklis (vartotojų kainų indeksas) pandemijos metu sunkiau apskaičiuojamas, dėl pakitusių vartotojų pirkimo įpročių.

2. Atlikus vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu statistinių duomenų analizę naudojant matematinius metodus galima teigti, jog didžiausias kainų pokytis įvyko karantino pradžioje, kai maisto prekių kainos ženkliai išaugo, o kitų prekių bei paslaugų - sumažėjo. Taip pat karantino laikotarpiu buvo pastebėti ryškesni įvairių prekių ir paslaugų kainų pokyčiai nei maisto prekių.

3. Vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu taikomajam tyrimui buvo pasirinkta anketinė apklausa bei nuspręsta apklausti Lietuvos gyventojus.

4. Atlikus vidutinio namų ūkio perkamų prekių ir paslaugų kainų pokyčių karantino metu taikomąjį tyrimą buvo išsiaiškinta, jog kainų pokyčiai paveikė Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę, nes jie buvo priversti atsakyti savo įprastai naudojamų prekių ir paslaugų bei jų naudojimas kavinėmis ir restoranais sumažėjo.

## Literatūra

1. Akter, S. (2020). The impact of COVID-19 related 'stay-at-home' restrictions on food prices in Europe: findings from a preliminary analysis. *StringerLink*, 12., 719-725. [žiūrėta 2021-05-04]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12571-020-01082-3>
2. Apklausa.lt (2021). *Bendrojo kainų lygio kilimas karantino metu*. Prieiga per internetą: <https://apklausa.lt/f/bendrojo-kainu-lygio-kilimas-karantino-metu-2elay88/answers/new.html>
3. Baker, S., Farrokhnia, R.A., Meyer, S., Pagel, M., Yannelis, C. (2020). How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 Pandemic. *Becker Friedman Institute*, 20., 1-16. [žiūrėta 2021-05-11]. Prieiga per internetą: [https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI\\_WP\\_202030.pdf](https://bf.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_WP_202030.pdf)
4. Białek, J. (2020). Proposition of a hybrid price index formula for the Consumer Price Index measurement. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15 (4), 697-716. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.24136/eq.2020.030>
5. Blundell, R., Griffith R., Levell, P., O'Connell, M. (2020). Could COVID-19 Infect the Consumer Prices Index? *Fiscal studies*. 0 (0), 1-5. [žiūrėta 2021-05-14]. Prieiga per internetą: <https://www.ucl.ac.uk/~uctp39a/CouldCOVID19InfecttheConsumerPricesIndex.pdf>
6. Cavallo, A. (2020). Inflation with COVID consumption baskets. *National Bureau of economic research*, 27352., 1-12. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.nber.org/papers/w27352>
7. Coibion, O. (2020). *The cost of the COVID-19 crisis: Lockdowns, macroeconomic expectations, and consumer spending* [žiūrėta 2021-05-03]. Prieiga per internetą: <https://voxeu.org/article/cost-COVID-19-crisis>
8. Dapkus, M., (2011). Defliacinė ekonomika: rizika ar galimybė šalių ūkiams? *Ekonomika ir vadyba* Nr. 16, p. 159-166. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176800326/>
9. Džukijos.tv (2021). *Daugiau būtinausių maisto produktų atpigo negu pabrango* [žiūrėta 2021-05-20] Prieiga per internetą: <https://www.dzukijostv.lt/gvvenimas/maistas/n/11921-daugiau-butinausiu-maisto-produktu-atpigo-negu-pabrango>
10. Yuesti A. (2020). Financial literacy in the COVID-19 pandemic. *Entrepreneurship and sustainability issues*, p. 884-898. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: [http://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/29/Yuesti\\_Financial\\_literacy\\_in\\_the\\_COVID19\\_pandemic\\_pressure\\_conditions\\_in\\_Indonesia.pdf](http://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/29/Yuesti_Financial_literacy_in_the_COVID19_pandemic_pressure_conditions_in_Indonesia.pdf)
11. Kauno.diena.lt (2021). *Lietuvoje ir vėl smarkiai kyla kainos: ekspertai nurodo tris pagrindines priežastis*. [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą: <https://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/lietuvoje-ir-vel-smarkiai-kyla-kainos-ekspertai-nurodo-tris-pagrindines-priezastis-1023784>
12. Kvieskienė G. (2016). Finansinio raštingumo samprata ir paradoksai. *Socialinis ugdymas*. Nr. 3 (44), p. 24-35 [žiūrėta 2021-05-12]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1497363291639/>
13. Mokslomedis.lt (2021). *Apklausa kiekybiniame tyrime*. [žiūrėta 2021-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mokslomedis.lt/apklausa-kiekybiniame-tyrime/>
14. Mundrytė, A. (2021) *Mokesčių naštos poveikio ekonomikos augimui vertinimas ES-28 šalyse*. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:79482084/>
15. Ransom K. ir kt. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on food price indexes and data collection* [žiūrėta 2021-25-05]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=69e75cc1-a7be-48ee-8d58-785a0a0c6b68proc.40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtOGl2ZQproc.3dproc.3d#AN=146170279&db=bth>
16. Raosoft.com (2021). *Sample size calculator* [žiūrėta 2021-22-05]. Prieiga per internetą: [http://www.raosoft.com/sample\\_size.html](http://www.raosoft.com/sample_size.html)
17. Oficialiosios statistikos portalas (2021). *Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą* [žiūrėta 2021-22-05]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=d7db25c5-440a-4f17-9df7-61d9fe11959f#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=d7db25c5-440a-4f17-9df7-61d9fe11959f#/)
18. Sabaliauskas, S., Žydzūnaitė, V. (2017) *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
19. Shirai, M., (2017). Effects of price reframing tactics on consumer perceptions. *Journal of Retailing and consumer services*, 34, 82-87, [žiūrėta 2021-24-05]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916302600>
20. Srėbalienė, A. (2021). *Vegetarams tai nerūpi, bet mėsėdžiams – prasta žinia: po karantino už šį maistą mokės brangiau* [žiūrėta 2021-25-05]. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/mano-pinigai/2021/03/07/news/vegetarams-tai-nerupi-bet-mesedziams-prasta-zinia-po-karantino-uz-si-maista-mokes-brangiau-18508603/>
21. Šneiderienė, A. (2020). *Namų ūkių finansinių įpročių tyrimas COVID-19 karantino laikotarpiu* [žiūrėta 2021-20-05]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Aurelija-Zoniene/publication/342451729\\_Namu\\_ukiu\\_finansiniu\\_iprociu\\_tyrimas\\_COVID-19\\_karantino\\_laikotarpiu/links/6027c8a892851c4ed56b33e9/Namu-ukiu-finansiniu-iprociu-tyrimas-COVID-19-karantino-laikotarpiu.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aurelija-Zoniene/publication/342451729_Namu_ukiu_finansiniu_iprociu_tyrimas_COVID-19_karantino_laikotarpiu/links/6027c8a892851c4ed56b33e9/Namu-ukiu-finansiniu-iprociu-tyrimas-COVID-19-karantino-laikotarpiu.pdf)

## EVALUATION OF CHANGES IN PRICES OF AVERAGE HOUSEHOLD PURCHASED GOODS AND SERVICES DURING THE QUARANTINE

This article aims to assess how the rise in general prices has affected the quality of life of the Lithuanian population. The analytical part provides a scientific substantiation of the importance of this article and the presentation of the analysed statistical data during the quarantine period. In the analysis of applied research data, the collected research data is calculated and visualized using the SPSS software package and Microsoft Excel program. Methods used for the analysis: correlation analysis, descriptive statistics (frequency and interface tables). The conclusions discuss the obtained analysis results and refute the hypothesis.

The work is relevant because it reveals what changes in the prices of goods and services purchased by the average household prevailed during quarantine. The paper also analyses the statistical indicators of price changes and presents the numerical characteristics of the statistics and the analysis of the time series. The survey found out how price changes affected the quality of life of the Lithuanian population. The substantiation of the research methodology and the analysis of the research results are also presented, which reveals the respondents' opinion about the impact of price changes on the quality of life. The main problem is the increase of the general price level during quarantine and our object is rise in the level of general prices. Tasks that we need to do is to theoretically describe the changes in the prices of goods and services purchased by the average household during quarantine, to perform statistical analysis of those changes using mathematical methods, to present the methodology of applied research, and carry out

an applied study, present the results of the study and summarize them. Used methods are analysis of scientific articles, analysis of statistical data, time series analysis, and questionnaire survey.

Keywords: change of price, COVID-19, quarantine, households economy.

# VYRŲ IR MOTERŲ DARBO UŽMOKESČIO SKIRTUMO PRIEŽASČIŲ VERTINIMAS

*Gabija Chirv (stud.), Gintarė Jocytė (stud.), Enrika Valuckaitė (stud.),  
vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė  
Kauno kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojamas darbo užmokestis bei jo skirtumų priežastys tarp lyčių Lietuvoje. Siekiant išsiaiškinti darbo užmokesčio skirtumų priežastis tarp vyrų ir moterų buvo atrinkti įvairūs veiksniai, galintys turėti poveikį atotrūkiui. Analizuojant vidutinio darbo užmokesčio pokytį Lietuvoje taikyta matematinė - statistinė analizė, apskaičiuotos skaitinės charakteristikos bei pateikta laiko eilutės trendo funkcija ir jos prognozė, kuri parodė kad vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje turi tendenciją didėti. Gilesnei temai analizei pasirinktas kiekybinis tyrimas Lietuvos kontekste – anketinė apklausa, kurios tikslas sužinoti, ar apklaustieji asmenys pastebi atlyginimų skirtumus tarp lyčių ir kokios priežastys turi tam didžiausią įtaką. Apibendrinant teorinius aspektus ir respondentų gautus atsakymus, galima teigti, kad atsakiusių aplinkoje pastebimas nežymus skirtumas atlyginimo dydžiuose tarp lyčių. Tačiau, vieni iš esminių kriterijų, kurie lemia skirtumo didėjimą tarp vyrų ir moterų atlyginimų yra išsilavinimas ir kvalifikacija. Nors su šiuo teiginiu sutinka abi lyčių grupės, labiau jam pritaria moterys nei vyrai.

Raktiniai žodžiai: darbo užmokestis, kiekybinis tyrimas, laiko eilutės analizė, išsilavinimas, kvalifikacija.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas:** Keičiantis gyvenimo tempui, kinta ir ekonominės sąlygos, nusistovėję papročiai ir tradicijos, vyksta socialiniai pokyčiai. Kartu keičiasi moterų ir vyrų vaidmuo šeimoje, darbe, visuomenės gyvenime. Moterys vis labiau įsitraukia į darbo rinką, siekia profesinių aukštumų, tačiau ne visada sulaukia tinkamo įvertinimo. Pasak Dargužaitės ir Litvinaitės (2019), stereotipiniai įsitikinimai apie moterų ir vyrų savybes bei gebėjimus daro įtaką karjeros pasirinkimui ir galimybėms, taip pat sukuria pagal lytį susiskaidžiusią darbo rinką. O tokie faktoriai, kaip darbo sritis, amžius, išsilavinimas, darbo patirtis, net dirbtų valandų skaičius, nepadeda atsakyti, kodėl vis tik nelygybė išlieka ir netgi didėja (Dargužaitė ir Litvinaitė, 2019). Nors moterys Lietuvoje yra vienos labiausiai išsilavinusių ir aktyviausių darbo rinkos dalyvių Europos Sąjungoje (ES) jos vis tiek uždirba mažiau ir užima žemesnes pozicijas nei vyrai, egzistuoja aiškus pasiskirstymas profesinėmis sritimis. Moterys per valandą uždirba vidutiniškai 14 proc. mažiau negu vyrai, o kai kuriuose sektoriuose vidutinis skirtumas tarp atlygių siekia daugiau nei 700 eurų, dažnai dėl to, kad moterys neužima aukštų pozicijų. Todėl svarbu nustatyti darbo užmokesčio tarp vyrų ir moterų skirtumų priežastis, atsižvelgiant į visus svarbiausius nelygių padėtį darbo rinkoje lemiančius veiksniai.

**Tyrimo problema:** Visuomenėje vis dar pastebima moterų diskriminacija vyrų atžvilgiu gaunant vidutinį darbo užmokestį. Esama atvejų, kai už vienodą darbą moteriai mokama mažiau nei vyrui. Remiantis Sodra (2021) duomenimis, šiandien Lietuvoje vyrų ir moterų pajamų atotrūkis vis dar yra didelis, siekia 11 proc. Nors šis atotrūkis nuosekliai mažėja kasmet, reikia pripažinti, kad problema egzistuoja (Sodra, 2021). Taigi, kokios priežastys lemia vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumą?

**Tyrimo objektas:** darbo užmokesčio tarp vyrų ir moterų skirtumų priežastys.

**Tyrimo tikslas:** nustatyti darbo užmokesčio tarp vyrų ir moterų skirtumų priežastis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbo užmokesčio sampratą teoriniu aspektu.
2. Palyginti Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio situaciją su Europos Sąjunga, taikant statistinės analizės instrumentus.
3. Pateikti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežasčių Lietuvoje tyrimo metodiką.
4. Pateikti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežasčių Lietuvoje duomenų analizę.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros palyginamoji analizė, statistinių duomenų analizė, taikant kiekybinius ir kokybinius metodus; kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa. Statistiniai skaičiavimai atlikti su IBM SPSS Statistics programa. Skaičiavimų rezultatai pateikti lentelėse, paveiksluose, tekste.

Darbo užmokesčio svarbos pagrindimas ir analizuojamų duomenų pateikimas

## Darbo užmokesčio samprata

Jau nuo seno darbas ir darbo užmokestis yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis. Darbo užmokesčio sąvoka gali būti suprantama kaip piniginė vertė per tam tikrą laikotarpį atlikto darbo. O pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso 139 straipsnį darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Taip pat, Lietuvos Respublikos darbo kodekso 139 straipsnio 3 dalyje nurodoma, kad darbo užmokestis privalo būti mokamas pinigais. Darbo užmokestis yra svarbus ne tik darbuotojui ar darbdaviui, bet ir valstybei - turi didelę įtaką šalies ekonomikai. Taigi, tai vienas iš pagrindinių veiksnių, motyvuojančių dirbti produktyviai, kaip teigia Danilevičienė (2019), darbo užmokesčio dydis atspindi darbo pobūdį bei darbuotojo kompetencijas ir kvalifikaciją. Pagal vidutinio darbo užmokesčio skaičiavimo tvarkos aprašą Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ pagrindinis vidutinio darbo užmokesčio



skaičiavimo tikslas – teisingai apskaičiuoti su darbuotojo darbu susijusias jo pajamas, pagal kurias mokamos įvairios garantinės išmokos ar atsilyginama tarp šalių kitais įstatymo numatytais atvejais. Na, o darbo užmokestis įtakoja daugelis veiksnių, tačiau jie skirstomi į dvi grupes: vidinius ir išorinius. Pasak Dikšienės (2020), išoriniai veiksniai gali būti skirstomi į ekonominius – socialinius, siejamus su darbo rinkos sąlygomis, vidutiniu šalies darbo užmokesčiu ir gyvenimo lygiu, nedarbo lygiu, bedarbių skaičiumi bei teisinius – politinius veiksnius, tokius kaip vyriausybės politika darbo apmokėjimo klausimais, minimaliųjų apmokėjimo dydžių nustatymas. O vidinių veiksnių grupę sudaro nuo darbuotojo bei nuo darbdavio priklausantys veiksniai.

Darbo užmokestis yra vienas svarbiausių asmens pajamų šaltinių, kurio dydis lemia asmens ir jo šeimos gyvenimo sąlygas ir kokybę. Mažas ir skirtingas darbo užmokestis valstybėse – viena iš pagrindinių daugelio pasaulio šalių (taip pat ir Lietuvos), ES ekonominių ir socialinių problemų. „Europarl“ skelbiamais duomenimis vienas iš pagrindinių ES tikslų – stiprinti savo ekonominę, socialinę ir teritorinę sanglaudą. Sąjunga didelę savo veiklos ir biudžeto dalį skiria regionų skirtumams mažinti, remia ekonomikos augimą, darbo vietų kūrimą. Tačiau, pasak Pereira, Galego (2018), didelė ekonominė nelygybė nepaisant tam tikros pažangos, tarp ES valstybių narių išlieka ir galima pastebėti didelius darbo užmokesčio ir pajamų vienam gyventojui skirtumus. Atlyginimo lygio skirtumai tarp ES šalių, kaip teigia Cyrek (2016), atsiranda dėl darbo efektyvumo, technologinės pažangos ir geopolitinės padėties skirtumų. Taip pat, užmokesčio nelygybė atspindi bendrą socialinio ir ekonominio išsivystymo lygį, kuris vis dar įvairus ES viduje.

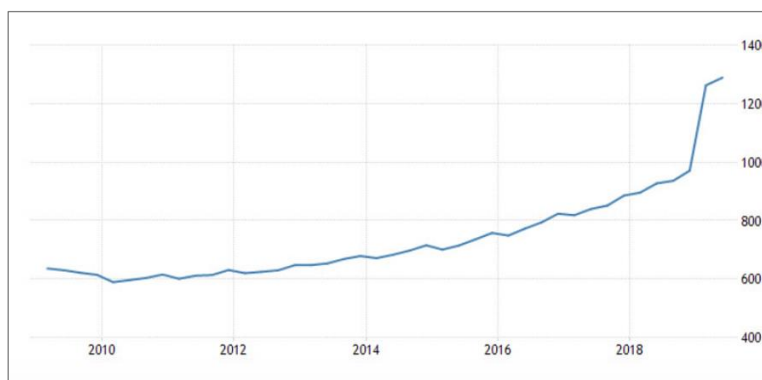
Vienas iš veiksnių, kuris įtakoja vidutinio darbo užmokesčio skirtumą yra moterų diskriminacija vyrų atžvilgiu. Sandberg, Törnroos, bei Kohvakka (2018) teigimu moterų darbo neįvertinimas buvo įvardytas kaip viena iš pagrindinių moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumo priežasčių. Nepaisant to, nelygybė aplenkia politines priemones dėl lyčių lygybės atlyginimų, kurios fokusuojasi mažinti vidutinio darbo užmokesčio diskriminaciją. Nors darbo užmokesčio nustatymo procesai skirtinguose nacionaliniuose kontekstuose skiriasi, labai tikėtina, kad institucinis nepakankamas įvertinimas tarp labai moteriškų darbų ir profesijų vyrauja visame pasaulyje. Europos parlamento (2021) duomenimis principas, kad vyrai ir moterys turi gauti vienodą atlyginimą už vienodą darbą, Europos sutartyse įtvirtintas nuo 1957 m. Moterų ir vyrų lygybė yra vienas iš Europos Sąjungos tikslų. Laikui bėgant teisės aktai, teismų praktika ir sutarčių pakeitimai padėjo įtvirtinti šį principą ir jį įgyvendinti ES. Tačiau Grybaitė (2006) teigia, jog moterų skaičius pasaulio darbo jėgoje auga. Vis dėlto, nepaisant didelės moterų dalies darbo jėgoje, darbo rinkoje pastebima daug lyčių nelygybės, pavyzdžiui, su lytimi susiję darbai, darbo užmokesčio nelygybė. Moterys vidutiniškai gauna mažesnes pajamas, mažesnę atlyginimą ir mažiau palankias darbo sąlygas nei vyrai.

Darbo užmokesčio skirtumas Europoje taip pat priklauso nuo darbo jėgos mažėjimo tam tikrose šalyse. Kuo mažiau šalyje dirbančių žmonių, tuo didesnis bus darbo užmokestis, kadangi svarbu pritraukti naujos darbo jėgos sukuriant jiems geras sąlygas. Darbo jėgos sumažėjimą nulemia emigracija. Naulickaitė ir Melninkas (2021), teigia, kad kuo mažesnis emigrantų kiekis, tuo didesnis atlyginimas. Tačiau emigracija prasideda dėl žmonių noro rasti geriau apmokamus darbus kitose šalyse. Tačiau skaičiuojant darbo užmokesčių skirtingose šalyse eurais, šalis turinčios aukštą vidutinį darbo atlyginimą, turi didžiausią emigrantų kiekį. Taip atsitinka dėl nestabilios ekonominės padėties šalyse ir dėl infliacijos. Taip pat darbo užmokesčio skirtumą lemia, ne Europos sąjungos piliečių kiekis šalyse. Didžiąją dalį darbo vietų užima imigrantai ne iš Europos Sąjungos šalių (Europos Komisija 2021). Šiems darbuotojams mokama mažiau nei tos šalies piliečiams, nuo ko taip pat nukenčia vidutinis darbo užmokestis.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, jog darbo užmokestis turi didelę įtaką kitiems ekonomikos rodikliams, todėl svarbu nustatyti, kokie veiksniai gali lemti vidutinio darbo užmokesčio kitimą. Vidutinio darbo užmokesčio skirtumas tarp Europos Sąjungos šalių yra įvairus. Atlyginimo už darbą skirtumai atsiranda dėl valstybėse skirtingos socialinės, ekonominės padėties, taip pat užmokesčio dydžiui įtakos turi šalies technologinė pažanga ir geopolitinė padėtis. Vienas iš veiksnių, kuris lemia vidutinio darbo užmokesčio skirtumą - lyčių nelygybė ir moterų diskriminacija. Moterys vidutiniškai gauna mažesnę atlyginimą, mažesnes pajamas, bei prastesnes darbo sąlygas nei vyrai. Dar vienas svarbus faktorius darbo užmokesčio skirtumo tarp Europos valstybių – darbo jėgos mažėjimas bei trečiųjų šalių imigrantų didėjimas. Imigrantams mokama daug mažiau, nei Europos Sąjungos piliečiams.

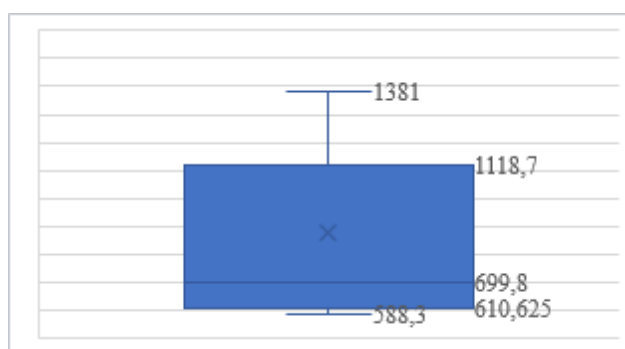
### Vidutinio darbo užmokesčio situacija Lietuvoje

Vidutinis darbo užmokestis yra susijęs ne tik su darbuotojų galimų poreikių patenkinimu, tačiau dažnai koreliuoja su kitais itin svarbiais veiksniais, kurie gali būti įvardinti kaip: pragyvenimo lygis šalyje, darbo rinkos situacija. Pastebima, kad vidutinis darbo rinkos užmokestis visoje šalyje gali būti nevienodas, o kaip pastebi mokslininkės Rudytė, Beržinskienė ir Prichotskytė (2009) vidutinio darbo užmokesčio skirtumai itin aktualūs tampa dirbantiems didmiesčiuose ir kaimo vietovėse. Nevienodą vidutinį darbo užmokesčių miestuose ir regionuose lemia ne tik įmonių dirbančiųjų tam tikruose regionuose skaičius, tačiau dažnai susiduriama su kaimo vietovėse gyvenančių asmenų prastesniu išsilavinimu, socialinių įgūdžių trūkumu, darbdavių polinkį atlygį mokėti šešėlyje. Šie rodikliai iškreipia bet kurios šalies vidutinio darbo užmokesčio vaizdavimą.



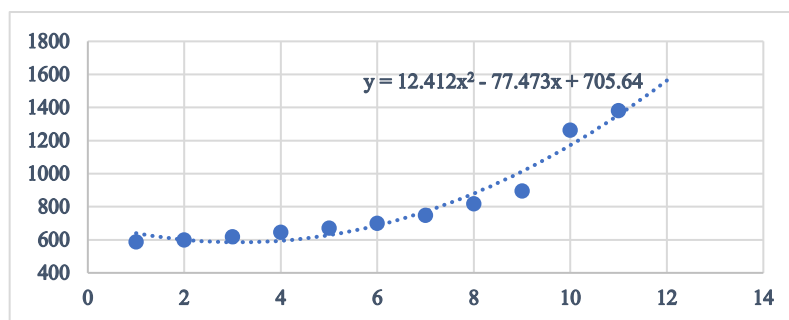
**1 pav. Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio pokytis 2010–2020 m., eurai** (Trading Economics 2020)

Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis (2021) Lietuvoje vidutinis darbo užmokestis „į rankas“ 2021 m. III ketvirtį siekė 1012,40 eurus. Lyginant su 2020 m. III ketvirčio rezultatais, galima pastebėti, jog darbo užmokestis Lietuvoje pakilo 84,50 eurų. Remiantis Trading Economics duomenimis (2021) Lietuvoje darbo užmokestis per dešimtmetį nuo 2010 m. iki 2020 m. stabiliai kilo (žr. 1 pav.).



**2 pav. Vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje 2010–2020 m., eurai** (sudaryta autorių)

Staičiakampėje diagramoje (žr. 2 pav.) galima matyti didžiausią (1381 euras) bei mažiausią (588,3 eurai) vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje. Be to, gautas pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės, leidžia daryti išvadą, kad 50 proc. darbuotojų vidutinis darbo atlyginimas yra nuo 610,625 iki 1118,7 eurų. Dar daugiau, gautoji medianos reikšmė (699,8) staičiakampės diagramos apatinėje dalyje leidžia daryti prielaidą, kad vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje turi tendenciją didėti.



**3 pav. Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio pokyčio 2010–2020 m., sklaidos diagrama** (sudaryta autorių)

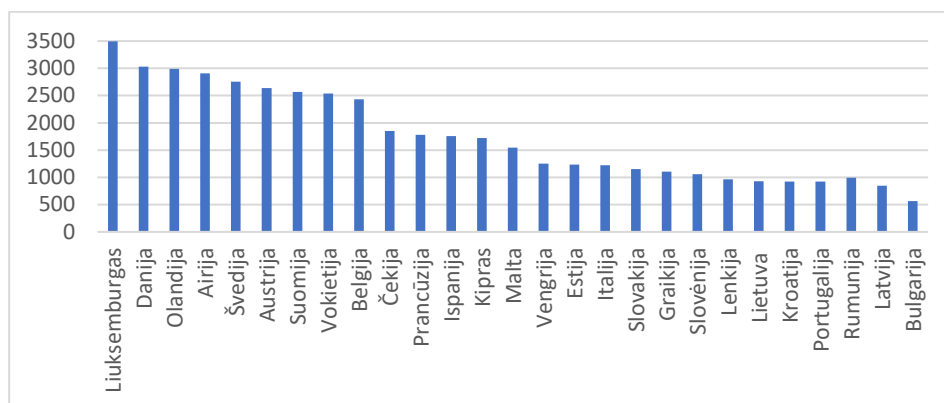
Išsamesnei vidutinio darbo užmokesčio analizei buvo pasirinkta laiko eilutės trendo funkcija. Iš pasirinktų oficialios statistikos duomenų (žr. 1 pav.) buvo nubraižyta sklaidos diagrama ir parinkta tinkama teorinė kreivė – trendas (žr. 3 pav.). 3 paveiksle galime matyti, kad labiausiai tinkama buvo antrojo laipsnio parabolės kreivė, kurios matematinis pavidalas atsispindi lygtyje. Laiko eilutės statistinė analizė taip pat parodė, kad vidutinis darbo užmokestis turi tendenciją didėti. Atlikus skaičiavimus buvo nustatyta, kad prognoze galima pasitikėti, nes gautas aproksimacijos koeficientas  $\mu=5,78$  proc., o tai yra mažiau nei 10 proc.

Vidutinio darbo užmokesčio skirtumus valstybėse nulemia keli aspektai. Vanagas (2009) šiuos aspektus išskiria į išorinius ir vidinius. Prie išorinių aspektų gali būti priskiriama darbo rinkos sąlygos, gyvenimo lygį, valstybės įtaką. Vidiniai aspektai gali būti įvardijami kaip įmonių gamybos pajėgumų, darbo paklausos ir pasiūlos rinkoje. Vienas dažniausiai pasitaikančių veiksnių, vis dar netinkamai atlyginamas moterų ir vyrų darbo užmokestis ir socialinė nuostata susijusi su vaikų auginimu pirmaisiais jo gyvenimo metais. Moteris, keliems metams, tampanti neaktyvia darbo rinkoje ir negaunanti pajamų iš darbo užmokesčio, taip pat, iškreipia vidutinio darbo užmokesčio vertinimą šalių rodikliuose.

Vidutinio darbo užmokesčio skirtumą nulemia ir Europos pietuose įsikūrusių valstybių ekonominė veikla, kuri dažniausiai susijusi su turizmu, o tai lemia šalies gyventojų vidutinio darbo užmokesčio kitimą priklausomai nuo sezoniskumo. Kintant sezonams, įvairiose pietų Europos valstybėse tam tikrais ketvirčiais pastebimas nevienodas darbo užmokestis, kuris nebūtinai teisingai vaizduoja metinę vidutinio darbo užmokesčio informaciją.

Labai svarbus aspektas vertinant vidutinį darbo užmokestį tam tikrose sferose yra reikalingos kompetencijos ir profesionalumas. Atliekant pirmojo lygio darbus, kuriems nereikalingi ypatingi įgūdžiai ir gebėjimai, tokiose profesijose darbai yra apmokami mažiau, todėl apskaičiuojant vidutinį darbo užmokestį šio darbų atstovų rodikliai turi svarbios įtakos skaičiuojant kiekvienos Europos Sąjungos šalies vidutinį darbo užmokestį.

Lietuva, lyginant su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis, dar tik pradeda formuoti tvarius pagrindus oriam darbo užmokesčiui. Darbo užmokesčio didinimo galimybes nusako ne tik išdirbtas valandų kiekis ar atliktas darbo rezultatas, tačiau tuo pačiu, vidutinis darbo užmokestis koreliuoja su šalyje kylančia infliacija, nedarbo lygiu bei kitais ekonominiais rodikliais. Analizuojant Europos Sąjungos vidutinio darbo užmokesčio situaciją galima pastebėti, jog politiškai ir ekonomiškai išsivysčiusiose valstybėse, tokiose kaip – Liuksemburgas, Danija, Olandija, Airija ir kitose – darbo užmokestis kelis kartus didesnis nei Lietuvoje. Remiantis Trading Economics duomenimis (2020) sudarytas Europos Sąjungos šalių vidutinis darbo užmokestis remiantis 2020 m. I ketvirčio duomenimis. Šie duomenys pateikiami žemiau esančiame 4 paveiksle.



4 pav. Europos Sąjungos šalių vidutinis darbo užmokestis (sudaryta autorių remiantis Trading Economics duomenimis 2021)

Iš 4 paveiksle pateiktų duomenų, lyginant vidutinio darbo užmokesčio skirtumus Baltijos šalyse – Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, galima pastebėti, jog Estijoje vidutinis darbo užmokestis yra didžiausias, Lietuva lenkia tik Latvijos valstybę. Analizuojant vidutinio darbo užmokesčio skirtumus, galima paminėti, jog įvedus eurą, Lietuvos darbo užmokestis buvo mažiausias tarp visų Baltijos šalių valstybių. Maurico (2021) teigimu vidutinio darbo užmokesčio spartesnį kilimą Lietuvoje nei Latvijoje nulemia geresnis ekonominis potencialas, tačiau lyginant su Estija vis dar atsilikame. Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis (2021) Lietuvoje didžiausią atlygį gauna didžiuosiuose miestuose dirbantys žmonės, todėl tai kiek pagerina bendrą šalies vidutinio darbo užmokesčio rodiklį. Lyginant su Latvija, Lietuva yra pranašesnė, kadangi pastaruoju metu didelis dėmesys yra skiriamas užsienio investuotojų pritraukimui. Estijos vidutinis darbo užmokestis išlieka didžiausias ir kaip pastebi Genytė – Pikčienė (2021) Estijos vidutinį darbo užmokestį nulemia kvalifikuoto darbo poreikis, išaugusius investicijas į IT sektorių. Verta paminėti, kad Lietuvos, Latvijos ir Estijos vidutinį darbo užmokestį tikslingiausia lyginti iki 2019 metų vidurio, kadangi nuo šios datos pradžios Lietuvoje įvykusi užmokesčio reforma mokesčius susijusius su darbo užmokesčiu konsolidavo darbuotojo pusėje.

Apibendrinant, vidutinio darbo užmokesčio dydį įvairiose šalyse daugiausia lemia politinis ir ekonominis valstybių išsivystymas. Ekonomiškai stabilios ir politiškai ilgą laiką nepriklausomos valstybės turi labiau išvystytą ekonominį, socialinį sektorių, kuris leidžia sukurti daugiau darbo vietų ir laisva rinka diktuoja geresnes ekonomines sąlygas – įskaitant ir vidutinį darbo užmokestį. Su vidutiniu darbo užmokesčiu susijęs ir geresnis pragyvenimo lygis šalyse, kuris atspindi didesnę vartojimą apimančią ne tik būtiniausių prekių ir paslaugų sektorių.

#### Darbo užmokesčio skirtumų tarp vyrų ir moterų priežasčių analizės Lietuvoje tyrimo metodika

**Tyrimo problema** – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2016) duomenimis, darbo kodeksas įpareigoja moterims ir vyrams už tą patį arba lygiavertį darbą mokėti vienodą atlygį. Visgi, nepaisant teisinio reguliavimo, moterų ir vyrų atlyginimų atotrūkis išlieka tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus įmonėse ir įstaigose (SADM, 2020). Dėl to tyrimo problema yra kodėl vyrų ir moterų darbo užmokestis skiriasi.

**Tyrimo objektas** – vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastys.

**Tyrimo tikslas** – iširti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastis Lietuvoje.

**Tyrimo metodas** – tyrimo duomenims surinkti naudojama anketinė apklausa. Kiekybinis metodas yra tinkamiausias siekiant visuomenės arba individo sąmonės elementams (poreikiams, interesams, požiūriui) iširti (Luobikienė, 2000).

**Tyrimo respondentai** – dirbantys Lietuvos vyrai ir moterys, nes jų patirtis už darbą gaunant atlygį leidžia įvertinti darbo užmokesčio skirtumų priežastis.

**Tyrimo imtis** – remiantis OSP (2021) duomenimis, Lietuvoje dirbančių žmonių skaičius yra 1306053, todėl pasinaudojus Raosoft (2021) skaičiuokle, pritaikius 5% paklaidos dydį bei remiantis 95% apklausos patikimumu nustatėme, jog apklausą turės užpildyti 385 respondentai.

**Tyrimo instrumento sudarymas** – tyrimo klausimai sudaryti naudojantis moksline literatūra, siekiant kuo tiksliau iširti iškeltą tyrimo problemą (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Tyrimo klausimyno pagrindimas (sudaryta autorių)**

Autorius	Tiriamo objekto aspektas	Tyrimo klausimas(-ai)
Rakauskienė, Krinickienė, Servetkienė (2020)	Siekiant iširti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastis reikia išsiaiškinti respondentų sociodemografinius duomenis.	1. Ar Jūs šiuo metu dirbate? 2. Kokia Jūsų lytis? 3. Koks Jūsų amžius? 4. Koks jūsų išsilavinimas? 5. Kokioje vietoje dirbate?
American Association of University Women (2018)	Tyrimo dalyvių nuomonė apie priežastis, kurios sukelia darbo užmokesčio skirtumą.	1. Kaip manote, ar šie išvardinti kriterijai lemia moterų ir vyrų atlyginimų atotrūkį? (tautybė, amžius, neįgalumas, seksualinė orientacija, kvalifikacija, išsilavinimas?)
International Labour Organization (2019)	Vidutiniai atlyginimai	1. Kaip manote, ar jūsų įstaigoje darbuotojo lytis daro įtaką atlyginimų dydžiui (įskaitant visą papildomą skatinimą, priemokas, premijas)?
Rakauskienė, Krinickienė, Servetkienė (2020)	Skirtumas tarp lyčių visuomenėje	1. Ar vis dar pastebite aplinkoje skirstymą į vyriškas bei moteriškas profesijas? 2. Ar manote, kad moterys uždirba mažiau nei vyrai dirbdamos tokį pat darbą? 3. Jūsų manymu, kas dažniau užima aukštesnes pozicijas darbe? 4. Ar sutiktumėte su teiginiu, kad jūsų dirbamoje įstaigoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio lygių galimybių klausimams?
Bladikienė (2020)	Pareigos	1. Ar jaučiatės pakankamai vertinama(-s) savo darbe? 2. Ar, Jūsų manymu, paaukštinimo tvarka esamoje įstaigoje yra aiški ir skaidri?
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020)	Motinytės atostogos	1. Ar manote, kad moterų vidutiniam darbo užmokesčiui turi įtakos tai, jog jos išeina į motinytės atostogas?

**Tyrimo organizavimo aprašymas** – tyrimas buvo vykdomas 2021 m. gruodžio 3 d. – 2022 m. sausio 7 d. Šiuolaikinis gyvenimas neatsiejamas nuo informacinių technologijų ir žmonės daug laiko praleidžia internete, todėl apklausa buvo platinama socialiniuose tinkluose „Facebook“, „Instagram“, siunčiama el. paštu. Kadangi apklausa buvo platinama socialinėje erdvėje tikslus išsiųstų apklausų skaičius nėra žinomas, tačiau anketą užpildė 247 respondentai. Atliekant tyrimą buvo sunku motyvuoti respondentus užpildyti anketą, todėl reikiamas atsakiusiųjų asmenų skaičius (385) nebuvo pasiektas. Pasinaudojus Raosoft (2021) skaičiuokle, apklausos patikimumo koeficientas tapo 88,35 proc. Įvertinus sudarytos klausimyno patikimumo koeficientą pagal IBM SPSS Statistics programos reikšmių skalę, galima teigti, jog anketos klausimų patikimumas yra stiprus kadangi patikimumo koeficientas yra 0,7111. Stiprus klausimyno patikimumo koeficientas rodo, kad klausimai tarpusavyje yra pakankamai stipriai susiję.

**Tyrimo etika** – atliekant apklausą buvo naudojami esminiai tyrimo etikos principai: pagarba, sąžiningumas, atskaitomybė ir patikimumas (Europos elgesio kodeksas mokslinių tyrimų etikos klausimais, 2018).

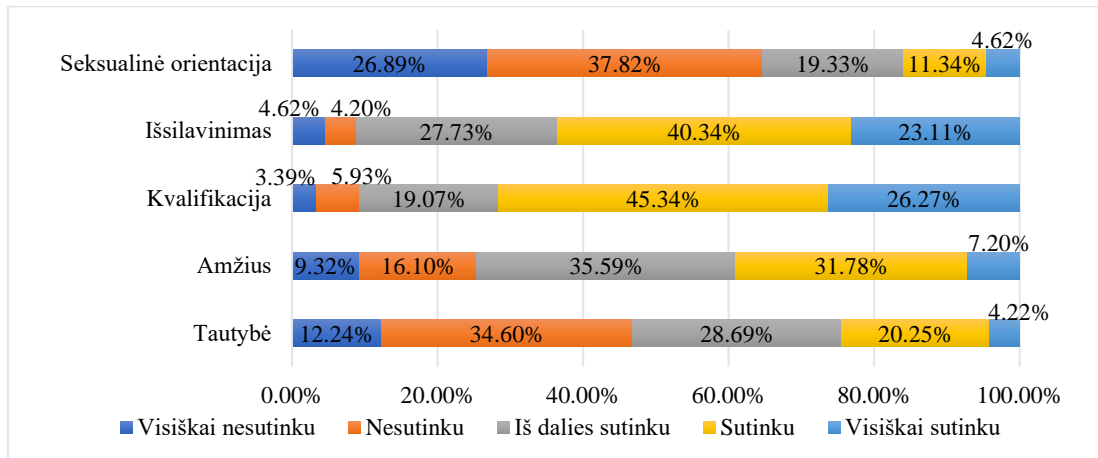
**Tyrimo demografinių duomenų pristatymas/aprašymas**– apklausoje dalyvavo 247 asmenys iš jų 62,0 proc. moterų ir 37,5 proc. vyrų. Taip pat tyrime dalyvavo skirtingo amžiaus asmenų grupės, sulaukę 18-28 metų asmenys sudarė 46,0 proc., 29-39 metų – 27,5 proc., 40-50 metų sulaukę asmenys – 17,0 proc., 51-61 metų asmenys sudarė 7,0 proc., o 62 metų ir daugiau sulaukę asmenys sudarė 2,5 proc. Taipogi sudarytos penkios asmenų išsilavinimo grupės: aukštesnysis, aukštasis, profesinis, vidurinis ir pagrindinis išsilavinimai. Asmenys įgiję aukštesnįjį išsilavinimą sudarė 14,0 proc., aukštąjį – 31,0 proc., profesinį – 17,0 proc., vidurinį – 36,0 proc. o pagrindinį 2,0 proc. Tyrime dalyvavusių apklaustųjų didžioji dalis 56 proc. respondentų gyvena mieste. Respondentų demografinių klausimų atsakymai pateikti 2 priede.

**Tyrimo duomenų analizės metodai** – surinkti apklausos duomenys buvo apdorojami IBM SPSS Statistics programa. Tyrimo duomenų skaičiavimui buvo naudojama aprašomoji statistika (dažniai, vidurkiai, dispersija), patikimumo analizė (Cronbach Alpha), koreliacinė analizė.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui apie vyrų ir moterų atlyginimo skirtumų priežastis duomenims rinkti buvo naudojama anketinė apklausa. Iš skirtingų amžiaus, bei išsilavinimo grupių apklausoje dalyvavo 247 asmenys, kurių pateikti anoniminiai atsakymai buvo apdoroti IBM SPSS Statistics programa ir vėliau naudojami aprašomoje statistikoje.

#### Darbo užmokesčio tarp vyrų ir moterų skirtumų priežasčių analizė

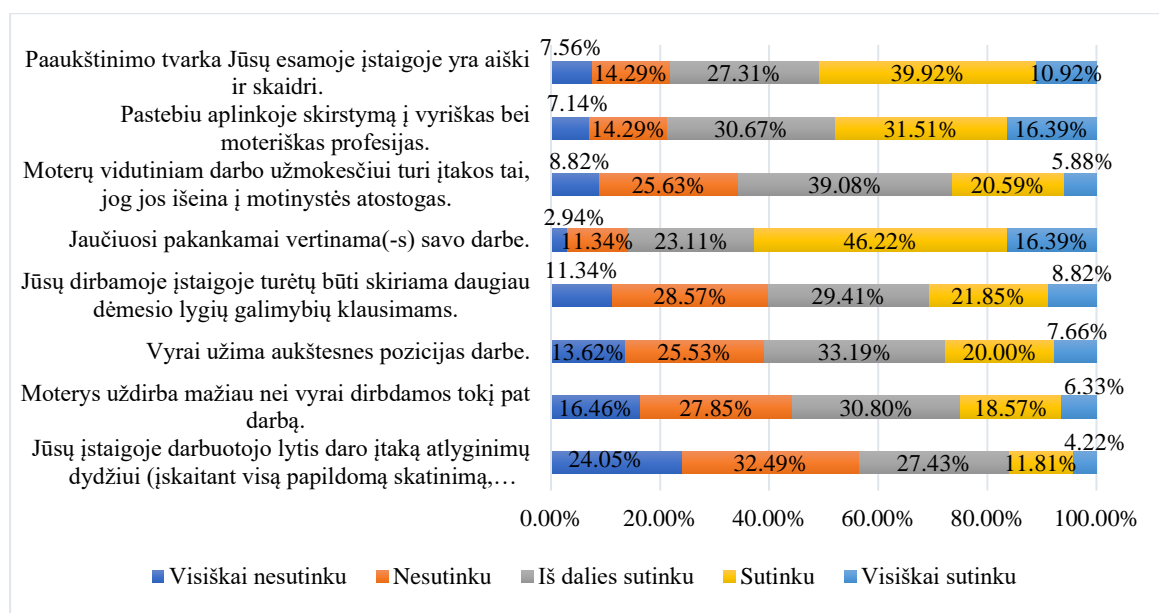
Naudojant SPSS programą anketos duomenų analizei buvo sudaryta dažnių lentelė (žr. 5 pav.). Klausimai buvo sudaryti Likerto skalės principu, kur respondentai turėjo galimybę pasirinkti savo atsakymą nuo visiškai nesutinku, nesutinku, iš dalies sutinku, sutinku ir visiškai sutinku.



5 pav. Respondentų atsakymai į klausimą dėl kriterijų lemiančių moterų ir vyrų atlyginimų atotrūki (sudaryta autorių)

Anketinėje apklausoje buvo siekiama išsiaiškinti, kodėl vyrų ir moterų darbo užmokestis skiriasi. 5 paveiksle galima matyti pagrindinius veiksnius, lemiančius moterų ir vyrų atlyginimų skirtumų priežastis. Taigi, daugumos respondentų nuomonė sutinka su dviem daugiausia įtakos turinčiais kriterijais, balsai pasiskirstė tarp išsilavinimo (63,45 proc.) ir kvalifikacijos (71,61 proc.). Tokie rezultatai rodo, jog visuomenėje yra svarbūs įgyti įgūdžiai ir kompetencija ir tai turi svarbiausią reikšmę vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkiui. Pasak apklaustųjų mažai įtakos užmokesčio skirtumui turi tautybė, o asmens seksualinė orientacija - mažiausiai reikšmės turinti priežastis.

Respondentams buvo pateikti įvairūs teiginiai, kurie padeda nuspręsti, ar jų aplinkoje egzistuoja moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumas (žr. 6 pav.). Daugiau nei pusė apklaustųjų, t. y. 50,84 proc. sutiko su teiginiu, jog jų esamoje įstaigoje paaugštinimo tvarka yra aiški ir skaidri. Beveik pusė apklaustųjų (47,9 proc.) pastebi aplinkoje skirstymą į vyriškas bei moteriškas profesijas ir tik 7,14 proc. to nepastebi visiškai. Galima daryti prielaidą, jog vis dar egzistuoja žmonių skirstymas į vyriškas ir moteriškas profesijas. Trečdalis apklaustųjų mano, jog moterų darbo užmokesčiui išėjimas į motinystės atostogas įtakos neturi, likusi dalis sutinka arba sutinka tik iš dalies su šiuo teiginiu. Didžioji dalis apklaustųjų sutinka su tuo, jog jie yra pakankamai vertinami savo darbe, ir tik 2,94 proc. su tuo nesutinka visiškai. 30,67 proc. apklaustųjų mano, jog jų dirbamoje įstaigoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio lygių galimybių klausimams. Tačiau 39,91 proc. žmonių mano, jog tai yra nebūtina jų įstaigoje. Daugiau nei pusė respondentų pritaria arba pritaria tik iš dalies, jog vyrai užima aukštesnes pozicijas darbe. 44,31 proc. Nepitaria teiginiui, jog moterys uždirba mažiau nei vyrai dirbdamos tokį patį darbą. Likusi dalis sutinka arba sutinka tik iš dalies. Didžioji dalis apklaustųjų (56,54 proc.) teigia, jog lytis nedaro įtakos atlyginimų dydžiui jų įstaigoje, ir tik 16,03 proc. mano, jog lytis turi įtakos.



6 pav. Respondentų nuomonė į pateiktus teiginius (sudaryta autorių)

2 lentelėje pavaizduota aktualiausio tyrimo klausimo rodiklių atsakymų pasiskirstymas. Respondentams buvo užduotas klausimas, kas jų atžvilgiu labiausiai lemia vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkį. Apklaustųjų nuomone, didžiausią užmokesčio skirtumui įtaką daro kvalifikacija ir išsilavinimas, nes jų vidurkiai yra didžiausi. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę, ar amžius turi įtakos darbo užmokesčio tarp vyrų ir moterų atotrūkiui, remiantis šio klausimo vidurkiu, galima teigti, kad dauguma atsakiusių šį rodiklį vertina teigiamai. Taip pat, vertinant likusių rodiklių vidurkių pasiskirstymą, galima teigti, kad respondentų nuomone tautybė ir seksualinė orientacija daro mažiausią įtaką atlyginimo skirtumui.

2 lentelė. Duomenų aritmetiniai vidurkiai ir dispersijos (sudaryta autorių)

Rodikliai	Respondentų skaičius	Vidurkis	Dispersija
Kvalifikacija	200	3.84	1.009
Išsilavinimas	202	3.73	1.033
Amžius	201	3.10	1.170
Tautybė	201	2.71	1.136
Seksualinė orientacija	202	2.28	1.268

Pasirinkus kiekybinio tyrimo metodą, naudojant IBM SPSS Statistics programą, sudarytos statistškai reikšmingos kryžminės tyrimo klausimų bei atsakymų lentelės. 3 lentelėje galima išvelgti respondentų nuomonę apie išsilavinimo ir klasifikacijos įtaką vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkiui. Dauguma respondentų sutinka, jog atlyginimų atotrūkiui turi įtakos ir išsilavinimas, ir kvalifikacija.

3 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas tarp kriterijų: kvalifikacijos ir išsilavinimo, lemiančių vyrų ir moterų atlyginimų skirtumų atotrūkį (sudaryta autorių)

		Kvalifikacija					Iš viso
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Išsilavinimas	Visiškai nesutinku	8	1	0	1	1	11
	Nesutinku	0	5	2	0	1	8
	Iš dalies sutinku	0	3	27	20	6	56
	Sutinku	0	3	11	64	9	87
	Visiškai sutinku	0	1	0	8	39	48
Iš viso		8	13	40	93	56	210

4 lentelėje matoma respondentų nuomonė ar atlyginimų atotrūkiui įtakos daro tautybė ir seksualinė orientacija. Dalis atsakiusių mano, jog nei seksualinė orientacija, nei tautybė neturi įtakos atlyginimų atotrūkiui tarp vyrų ir moterų.

**4 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas tarp kriterijų: tautybės ir seksualinės orientacijos, lemiančių vyrų ir moterų atlyginimų skirtumų atotrūkį (sudaryta autorių)**

		Tautybė					Iš viso
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Seksualinė orientacija	Visiškai nesutinku	21	19	8	6	3	57
	Nesutinku	2	42	20	15	1	80
	Iš dalies sutinku	1	6	24	7	0	38
	Sutinku	0	5	6	12	3	26
	Visiškai sutinku	1	0	2	4	3	10
Iš viso		25	72	60	44	10	211

5 lentelėje respondentai, kurie atsakė, jog darbe jaučiasi pakankamai vertinami, taip pat sutinka su teiginiu, kad jų įmonėje paaukštinimo tvarka yra aiški ir skaidri.

**5 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas tarp teiginių: paaukštinimo tvarka jų esamoje įstaigoje yra skaidri ir jaučiuosi pakankamai vertinamas savo darbe (sudaryta autorių)**

		Jaučiuosi pakankamai vertinama (-s) savo darbe.					
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Iš viso
Paaukštinimo tvarka Jūsų esamoje įstaigoje yra aiški ir skaidri.	Visiškai nesutinku	4	4	4	4	1	17
	Nesutinku	0	10	6	12	2	30
	Iš dalies sutinku	1	7	25	18	3	54
	Sutinku	0	4	12	57	13	86
	Visiškai sutinku	0	0	1	6	18	25
Iš viso		5	25	48	97	37	212

Ieškant skirtumų tarp vyrų ir moterų gautų atsakymų, gautas statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ) skirtumas išreiškiant nuomonę dėl atlyginimo atotrūkio priklausomybės dėl išsilavinimo. Suformuluota nulinė hipotezė  $H_0$  – tiek vyrai, tiek moterys pritaria teiginiui, kad išsilavinimas lemia vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkį, buvo atmesta (žr. 6 lentelę). Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad vyrai ir moterys išsilavinimo įtaka atlyginimų atotrūkiui vertina skirtingai. Moterys (60 atvejų; 47.6 proc.) labiau sutinka nei vyrai (27 atvejai; 31.8 proc.) su teiginiu, jog išsilavinimas lemia vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkį.

**6 lentelė. Žmonių, manančių, jog išsilavinimas lemia vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkį tarp skirtingų lyčių (sudaryta autorių)**

			Lytis		Iš viso
			Vyras	Moterys	
Išsilavinimas lemia vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkį	Visiškai nesutinku	Kiekis	6a	4a	10
		% lyties atžvilgiu	7.1%	3.2%	4.7%
	Nesutinku	Kiekis	7a	1b	8
		% lyties atžvilgiu	8.2%	0.8%	3.8%
	Iš dalies sutinku	Kiekis	27a	30a	57
		% lyties atžvilgiu	31.8%	23.8%	27.0%
	Sutinku	Kiekis	<b>27a</b>	<b>60b</b>	87
		% lyties atžvilgiu	<b>31.8%</b>	<b>47.6%</b>	41.2%
	Visiškai sutinku	Kiekis	18a	31a	49
		% lyties atžvilgiu	21.2%	24.6%	23.2%
	Iš viso	Kiekis	85	126	211
		% lyties atžvilgiu	100.0%	100.0%	100.0%

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad amžius, tautybė ir seksualinė orientacija turi mažiausiai įtakos vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų atotrūkiui. Atlikto aktualiausių tyrimo klausimų kryžminimo metu gauti rezultatai parodė, kad apklaustieji linkę manyti, jog išsilavinimas ir kvalifikacija yra įtakingiausi darbo užmokesčio skirtumo tarp lyčių kriterijai. Taip pat atsakiusieji vis dar pastebi savo aplinkoje skirstymą į moteriškas ir vyriškas profesijas. Žvelgiant kitais aspektais, daugumos respondentų nuomone jie jaučiasi pakankamai įvertinti savo darbo vietoje bei paaukštinimo tvarka jų įstaigose nesukelia jokių problemų.

## Išvados

1. Darbo užmokesčio sąvoka apibūdinama kaip pinigine vertė per tam tikrą laikotarpį atlikto darbo. Atlygis už darbą valstybės regionuose, skirtinguose miestuose ir įvairiose šalyse gali būti apmokestinamas skirtingai. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai kurie įtakoja darbo užmokestį yra skirstomi į dvi grupes: vidinius ir išorinius. Išoriniai veiksniai yra skirstomi į ekonominius – socialinius, kurie siejami su darbo rinkos sąlygomis, šalies gyvenimo ir nedarbo lygiu bei teisinius – politinius veiksnius, tokius kaip vyriausybės politika darbo apmokėjimo klausimais. O vidinių veiksnių grupę sudaro nuo darbuotojo ir darbdavio priklausantys veiksniai.

2. Vidutinis darbo užmokestis įvairiose šalyse yra skirtingas dėl politinio ir ekonominio valstybių išsivystymo. Europos Sąjungoje pagal vidutinį darbo užmokestį pirmauja ekonomiškai išsivysčiusi valstybė – Liuksemburgas, o tuo tarpu mažiausias darbo užmokestis gaunamas Bulgarijoje. Apibendrinant vidutinio darbo užmokesčio situaciją Lietuvoje ir ją lyginant su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis, tai Lietuva dar tik pradanti formuoti tvarius pagrindus oriam darbo užmokesčiui šalis. Tačiau atlikus matematinę – statistinę analizę nustatyta, kad vidutinis darbo užmokestis kiekvienais metais Lietuvoje turi polinkį augti. Lyginant Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio situaciją Baltijos šalių kontekste, tai didžiausias užmokestis mokamas Estijoje, o mažiausias Latvijoje.

3. Siekiant nustatyti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo atotrūkį Lietuvoje buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Tyrimo duomenims surinkti buvo naudojama anketinė apklausa, kuri buvo platinama socialinėje erdvėje. Apklausoje dalyvavo 247 respondentai, tačiau tyrime buvo naudojami tik dirbančiųjų apklaustųjų atsakymai, nes jų patirtis už darbą gaunant atlygį leidžia įvertinti darbo užmokesčio skirtumų tarp vyrų ir moterų atotrūkį.

4. Remiantis apklausos rezultatais nustatyta, jog kvalifikacija ir išsilavinimas turi didžiausią įtaką vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumui. Tokie rezultatai rodo, kad visuomenėje svarbu kompetencija ir profesionalumas ir tai turi svarbią reikšmę vyrų ir moterų atlyginimų atotrūkiui. Respondentams buvo pateikti įvairūs teiginiai, kurie leidžia įvertinti, ar jų aplinkoje egzistuoja moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumas. Apibendrinant apklaustųjų atsakymus, galima teigti, kad savo aplinkoje jie pastebi skirstymą į vyriškas bei moteriškas profesijas. Tačiau respondentai jaučiasi pakankamai vertinami savo darbe ir mano, jog jų įstaigoje darbuotojo lytis neturi didelės įtakos atlyginimo dydžiui.

## Literatūra

1. American Association of University Women (2018). *The Simple Truth about the Gender Pay Gap. Fall 2018 Edition*. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED596219.pdf>
2. Bladikienė, A. (2021). *Darbuotojų karjeros valdymo tobulinimas X įmonės pavyzdžiu*. Prieiga per internetą: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/120950/1/ausra\\_bladikiene\\_md.pdf&ved=2ahUKEwjD99acpsP0AhXFtYsKHT6qB3kQFnoECCQAO&usq=AOvVaw1CfGQzikPJ3ySULYJ-nFSV](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/120950/1/ausra_bladikiene_md.pdf&ved=2ahUKEwjD99acpsP0AhXFtYsKHT6qB3kQFnoECCQAO&usq=AOvVaw1CfGQzikPJ3ySULYJ-nFSV)
3. Cyrek, M. (2016). *Within and between Sectoral Sources of Wage Inequality across European Union Countries*. Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, 439, 67–76. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15611/pn.2016.439.06>
4. Danilevičienė, I. (2019). *Produktyvumo, kaip esminio ekonominės plėtros svorio, vertinimo ypatumai. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/view/338>
5. Dargužaitė, M., Litvinaitė, U. (2019). *Asociacija „Lyderė“: Stereotipai ir moterų darbo rinkoje*. Prieiga per internetą: <https://lydere.lt/wp-content/uploads/2019/10/Lydere-Stereotipai-ir-moterys-darbo-rinkoje.pdf>
6. Dikšienė, R. (2021). Vidutinį darbo užmokestį lemiančių veiksnių vertinimas ES-28 šalyse. Prieiga per internetą: <http://epublications.vu.lt/object/elaba:78960902/index.html>
7. Europarl. *Ekonominė, socialinė ir teritorinė sanglauda*. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/93/ekonomine-socialine-ir-teritorine-sanglauda>
8. Europarl. *Equality between men and women*. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/59/equality-between-men-and-women>
9. Europos elgesio kodeksas mokslinių tyrimų etikos klausimais (2018). *Etikos principai*. Prieiga per internetą: <https://www.alllea.org/wp-content/uploads/2018/06/LI-ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2018-Digital-final-20062018.pdf>
10. Europos Komisija (2021). *Migracijos į Europą statistika* - European Commission. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe\\_lt](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/statistics-migration-europe_lt)
11. Genytė-Pikčienė, I. (2021). *Lietuvių algos augo sparčiau nei Latvijoje ir Estijoje*. Prieiga per internetą: <https://www.invl.com/naujienos/i-genyte-pikciene-lietuviu-algos-augo-sparciau-nei-latvijoje-ir-estijoje/>
12. Grybaitė V. (2006). *Analysis of theoretical approaches to gender pay gap*. Journal of Business Economics and Management. 7. 85-91. 10.3846/16111699.2006.9636127.
13. Infolex. *Kaip apskaičiuojamas VDU?* Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/tp/TPUserRules.aspx?Id=13>
14. International Labour Organization (2019). *Understanding the gender pay gap. Women in Business and Management: The business case for change ISBN 978-92-2-133168-1* Prieiga per internetą: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_735949.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_735949.pdf)
15. Sandberg, K.P., Törnroos, M., Kohvakka, R. (2018). *The Institutionalised Undervaluation of Women's Work: The Case of Local Government Sector Collective Agreements*. Work, Employment and Society, 32(4), 707–725. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0950017017711100>
16. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (2016). IX Skyrius, 139 str. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>
17. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020). *Moterų ir vyrų darbo užmokestis*. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/isanalizavo-motery-ir-vyru-darbo-uzmokescio-atotruki-lietuvoje-kada-moterys-pazeidziamos-labiausiai>



18. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021). *Vyrų ir moterų atlyginimų skirtumas: kaip ketinama jį mažinti?* Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/vyru-ir-moteru-atlyginimu-skirtumas-kaip-ketinama-ji-mazinti>
19. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas (2022). *Darbo užmokestis*. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/covid19-statistika/covid19-itaka-darbo-rinkai/darbo-uzmokestis>
20. Mauricas, Ž. (2021). *Lietuvos, Latvijos ir Estijos vidutinio darbo užmokesčio skirtumai*. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/mano-pinigai/2021/03/03/news/z-mauricas-palygino-darbo-uzmokescius-baltijos-salyse-kuo-skiriamas-nuo-latviu-ir-estu-18505527>
21. Naulickaitė, I., Melninkas, B. (2021). *Emigracija ir globalizacijos procesai: iššūkiai, šiuolaikinės tendencijos, problemos, sprendimai*. Prieiga per internetą: [http://www.iom.lt/images/publikacijos/failai/1430206102\\_Darbo-jegos-migracija.pdf](http://www.iom.lt/images/publikacijos/failai/1430206102_Darbo-jegos-migracija.pdf)
22. OSP Oficialiosios Statistikos Portalas (2021). *Darbuotojų skaičius* [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=39bb213c-e892-48b4-a4c8-4235ec1ebcfb#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=39bb213c-e892-48b4-a4c8-4235ec1ebcfb#/)
23. Pereira, J., Galego, A. (2018). *Inter-country wage differences in the European Union*. *International Labour Review*, 157(1), 101–128. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/ilr.12014>
24. Rakauskienė, O., Krinickienė, E., Servetkienė, V. (2020). *Moterų ir vyrų pajamų atotrūkis Lietuvoje*. Prieiga per internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16689/Gender%20gap\\_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16689/Gender%20gap_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
25. Rudytė, D., Beržinskienė, D., Prichotskytė, F. (2009). *Darbo užmokesčio diferenciacija – veiksniai ir tendencijos*.
26. Sodra (2021). „Sodra“ pradeda viešinti moterų ir vyrų vidutinį darbo užmokestį įmonėse. Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/lt/naujienos/sodra-pradeda-viesinti-moteru-ir-vyru-vidutini-darbo-uzmokesti-imonese>
27. Trading Economics (2021). Prieiga per internetą: <https://tradingeconomics.com/countries>
28. Vanagas, P. (2009). *Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija*.

### **DETERMINATION OF THE REASONS FOR THE DIFFERENCES IN PAY GAP BETWEEN MEN AND WOMEN IN LITHUANIA**

The article analyzes the salary and the reasons for its gender differences in Lithuania. Lithuania has been analyzed. Factors that may affect the gap were selected to elucidate the causes of the pay gap between men and women. Analyzing the change in the average wage in Lithuania, mathematical-statistical analysis was applied, numerical characteristics were calculated and the time series trend function and its forecast were presented, which showed that the average wage in Lithuania has a tendency to increase. For a deeper analysis of the topic, a quantitative study in the Lithuanian context was chosen - a questionnaire, the aim of which is to find out whether the respondents notice the gender pay gap and the reasons for it. Summarizing the theoretical aspects and the answers received by the respondents, it can be stated that in the environment of the respondents there is a slight difference in the amounts of salary between the sexes. However, one of the key criteria for widening the gender pay gap is education and qualifications. Although both sexes agree with this statement, it is more in favor of women than men.

Keywords: wages, quantitative research, time series analysis, education, qualification.

# IMIGRACIJOS POVEIKIO KONKURENCIJAI LIETUVOS DARBO RINKOJE TYRIMAS

*Gabrielius Greičius (stud.), Renatas Lisinskas (stud.), Kornelija Puidokaitė (stud.), Einius Vyšniauskas (stud.), vadovės dr. Laima Jesevičiūtė-Ufartienė, dr. Inga Maksvytienė, dr. Vilma Morkūnienė*

*Kauno kolegija*

## Anotacija

Šio straipsnio tikslas ištirti Lietuvos gyventojų požiūrį į imigraciją, nustatant imigracijos poveikį konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje. Straipsnyje buvo atliekama imigracijos teorinė ir statistinė analizė Lietuvoje. Remiantis tyrimo duomenimis prognozuojama, kad 2021 metais imigrantų skaičius mažės Lietuvoje. Siekiant ištirti imigracijos poveikį konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje, buvo naudojama anketinė apklausa. Ištyrus Lietuvos gyventojų požiūrį į imigraciją, nustatyta jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų tolerantiškai reaguoja į atvykstančius imigrantus ir nemano, kad užsieniečiai sukelia didelę konkurenciją Lietuvos darbo rinkoje. Išanalizavus pagrindinius teiginius, pastebima, jog Lietuvos piliečiai mano, kad į šalį daugiausia atvyksta ukrainiečiai ir pagrindinė jų imigracijos priežastis – darbo paieškos Lietuvoje.

Raktiniai žodžiai: imigracija, darbo rinka, Lietuva, laiko eilutė.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Imigracija yra viena aktualiausių šių dienų problemų. Kiekviena diena šimtai žmonių emigruoja iš savo šalies į kitą dėl įvairiausių priežasčių, viena tų priežasčių yra užtikrinti sau ir savo šeimai geresnį gyvenimo būdą. Dalies ekonomistų nuomone imigracija visiškai neturi žalos valstybės raidai, bet kita dalis teigia, jog tai gali sukelti didelių ekonominių problemų bei vietinių gyventojų pasipiktinimą, kadangi remiantis Naprys (2020), matoma, jog imigracija Lietuvoje ganėtinai sparčiai auga, tad auga ir konkurenciją dėl darbo vietų.

**Tyrimo problema-** remiantis Naprys (2020), matoma, kad imigracija Lietuvoje sparčiai auga: didėja konkurencija dėl darbo vietų, tad pagrindinė išskylanti problema – imigrantų sukeliama konkurencija Lietuvos darbo rinkoje.

**Tyrimo objektas-** gyventojų požiūris į imigraciją.

**Tyrimo tikslas-** įvertinti Lietuvos gyventojų požiūrį į imigraciją, nustatant imigracijos poveikį konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje.

### Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti imigracijos sąsajas su konkurencija darbo rinkoje.
2. Statistiškai ištirti imigracijos rodiklius Lietuvoje.
3. Pateikti imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje tyrimo metodiką.
4. Išanalizuoti imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje tyrimo duomenis.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, matematinė ir statistinė analizė, laiko eilutės analizė, anketinė apklausa.

## Imigracijos svarbos Lietuvoje pagrindimas ir analizuojamų duomenų pateikimas Imigracijos teorinė samprata

Šių dienų pasaulyje imigracija yra viena iš populiariausių temų, kuri yra paliečiama kiekvieną dieną. Daugelyje šalių imigrantų vis daugėja ir šis reiškinys vieniems yra siejamas su neigiamu, o kitiems su teigiamu poveikiu valstybės raidai. Terminas imigracija, jos priežastys ar padariniai dažnai yra suprantami skirtingai, tad šiame skyriuje atsispindi įvairių žmonių nuomonės, kas apskritai yra imigracija, paaiškina jos priežastis bei padarinius.

Bražinskienė (2009, cit. iš Čepeliauskaitė, 2018) teigia, kad imigracija yra susijusi su asmens atvykimu į kitą šalį, su tikslu ten apsistoti. Tačiau Longhi (2010) imigracijos sąvoką aiškina kitaip ir teigia, kad tai yra stabilus užsienio gyventojų skaičiaus augimas išsivysčiusiose šalyse (Longhi, 2010, cit. iš Ravenda ir kt., 2021). Tuo tarpu Cambridge Dictionary ir Webster Dictionary (2018, cit. iš Čepeliauskaitė, 2018) imigraciją apibrėžia, kaip migracijos politikos dalį, kuri reiškia valdžios veiksmus, kuriais išreiškiamas siekiamybė paveikti imigrantų elgseną numatytoje srityje. Taigi, matoma, kad autoriai imigraciją aiškina skirtingai, bet tuo pačiu tai sudaro bendrą imigracijos sąvoką, kuri apima asmenų judėjimą, gyventojų skaičiaus augimą užsienio šalyse ir valdžios politiką.

Klingner (2020) teigia, kad žmonės migruoja dėl daugelio priežasčių. Kai kurie laikinai lieka užsienyje mokytis, dirbti ir poilsiauti, o kiti migruoja ilgesniam laikui dėl klimato pokyčių, bado, skurdo ir smurto (Klingner, 2020). Pasak Kone, Ruiz ir Vargas-Silva (2021), viena iš imigracijos priežasčių yra galimybė dirbti už didesnę arba bent kažkiek apmokestinamą atlyginimą. Galiausiai, išvykstantieji tikisi ne tik daugiau užsidirbti, bet ir sumažinti pajamų praradimo ateityje riziką, tad darbo rinkų išskirstymas namų ūkiams leidžia užsitikrinti didesnę ekonominę saugumą (Karaša, Čiegis, 2020) Apibendrinant, pagrindinė imigracijos priežastis yra galimybė daugiau užsidirbti.

Rudžinskienė ir Paulauskaitė (2014, cit. iš Čepeliauskaitė, 2018) teigia, kad dažniausiai imigracijos padariniai yra siejami su teigiamu poveikiu valstybių raidai – efektyvesne darbo jėga, technologiniu vystymusi, augančiu bendruoju

vidaus produktu, didėjančiomis įplaukomis į valstybės biudžetą ir didėjančiu demografiniu rodikliu. Tačiau Weiner (1992, cit. iš Čepeliauskaitė, 2018) pastebi, kad tarptautinių lygmeniu vykstanti imigracija įtakoja ne tik ekonomines ir socialines problemas, bet turi didelį poveikį šalių bei regionų saugumui ir stabilumui. Kalbant apie ekonominius veiksnius, tyrimai parodė darbo rinkos konkurenciją tarp imigrantų ir vietinių darbuotojų ir imigrantų mokestinę naštą valstybei (España, Vera, 2020). Taigi, galima teigti, kad imigracija turi ne tik teigiamų padarinių, tokių kaip efektyvesnė darbo jėga, technologijų vystymasis, bet ir neigiamų kaip konkurencija tarp imigrantų ir vietinių gyventojų darbo rinkoje.

Borjas (1995, cit. iš AboElsoud ir kt., 2020) pabrėžia, kad „svarbiausia pamoka yra ta, kad ekonominis imigracijos poveikis skiriasi atsižvelgiant į laiką ir vietą ir gali būti naudingas ar žalingas“. Šiuo požiūriu ir, pasak Fromentin (2013, cit. iš AboElsoud ir kt., 2020), atrodo svarbu iškelti klausimus apie ryšį tarp imigracijos ir nedarbo lygio ir išnagrinėti jų priežastinį ryšį. Pavyzdžiui, dauguma tyrimų, atliktų su JAV, parodė, kad neutrali arba teigiama koreliacija tarp imigracijos pokyčių ir nedarbo lygio, ypač atsižvelgiant į vietinių gyventojų užimtumo lygį. Priešingai, daugelis tyrimų Europos žemyne parodė neigiamą imigracijos poveikį (Angrist & Kugler, 2003); (Fromentin, 2013; Gross, 2002; Jean & Jimenez, 2007, cit. iš AboElsoud, M. E. ir kt., 2020). Ekonomikos teorija nepateikė aiškios išvados dėl imigracijos poveikio darbo rinkai ar priimančiosios šalies ekonomikos augimui prognozavimo. Daugelyje tyrimų buvo teigiama, kad imigracijos poveikis priimančiosios šalies užimtumui labai priklauso nuo to, koku mastu ir kokiais būdais imigrantai papildo arba pakeičia esamus vietos darbuotojus (Sengupta, Mihalache, 2021) pažymėjo, kad gyventojų pajamos didėja kylant imigracijai.

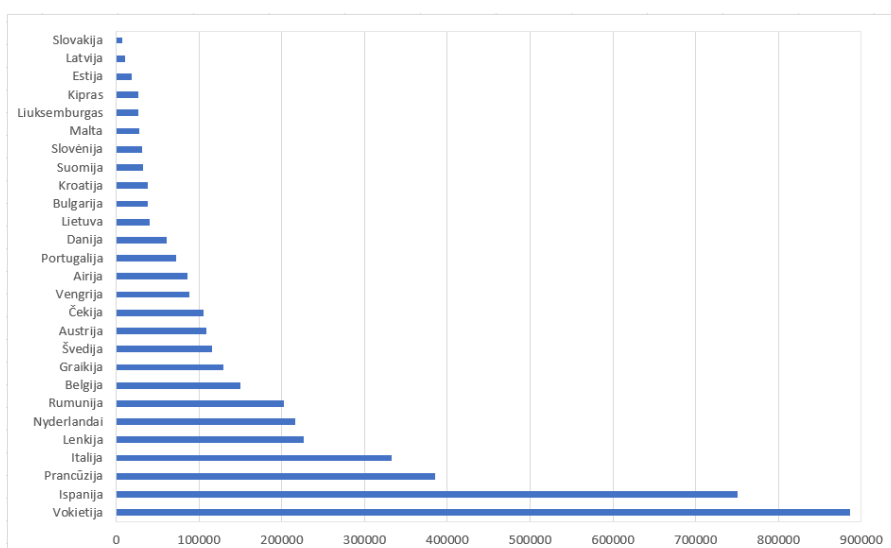
Naprys (2020) teigia, jog imigrantai sumažina galimybes vietos darbuotojams užsidirbti, sudaro papildomą konkurenciją, kurios Lietuvai nereikia. Kita vertus Lietuva ekonomiškai stiprėja, tad vietos darbuotojai nori geresnių darbų, o iš dalies žmonių, kurie nespėja su visuomene judėti į priekį, darbai yra tiesiog perimami (Irytas.lt, 2020). Dalis darbų turi būti užimti imigrantų, nes Lietuvos piliečiai patys negali patenkinti šio poreikio. Apibendrinant, pastebima, jog nuomonės dėl imigrantų sukeltos konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje pasiskirsto į dvi dalis: imigrantai sukelia konkurenciją ir imigrantai nesukelia konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje.

Išanalizavus pateiktą informaciją, matoma, kad imigracija yra apibūdinama skirtingai, bet tuo pačiu tai sudaro bendrą imigracijos įvaizdį, kuriame atsispindi asmenų judėjimas, gyventojų skaičiaus augimas užsienio šalyse ir valdžios politika. Viena iš pagrindinių imigracijos priežasčių yra noras daugiau užsidirbti, imigrantai siekia geresnio gyvenimo ir jo užtikrinimui mato vienintelį būdą, tai imigruoti į kitą šalį. Kai kurių žmonių nuomone, imigracija skatina efektyvesnę darbo jėgą, technologijų vystymąsi bei užima darbo vietas, kurių nenori vietiniai gyventojai nesukeldami jokios konkurencijos, bet kitų nuomone, imigracija sukelia konkurenciją dėl darbo vietų, kelia pavojų ne tik saugumui, bet ir lietuvių kultūrai, atsiveždami kitą kultūrą.

### Lietuvos imigracijos rodikliai ES ir Baltijos šalių kontekste

Šiame poskyryje pateikiami Lietuvos, Europos Sąjungos, bei Baltijos šalių imigracijos rodikliai, apibendrinama Lietuvos imigracijos situacija minėtų šalių kontekste.

2019 metų Europos Sąjungos šalių imigracijos rodikliai pateikiami 1 paveiksle.

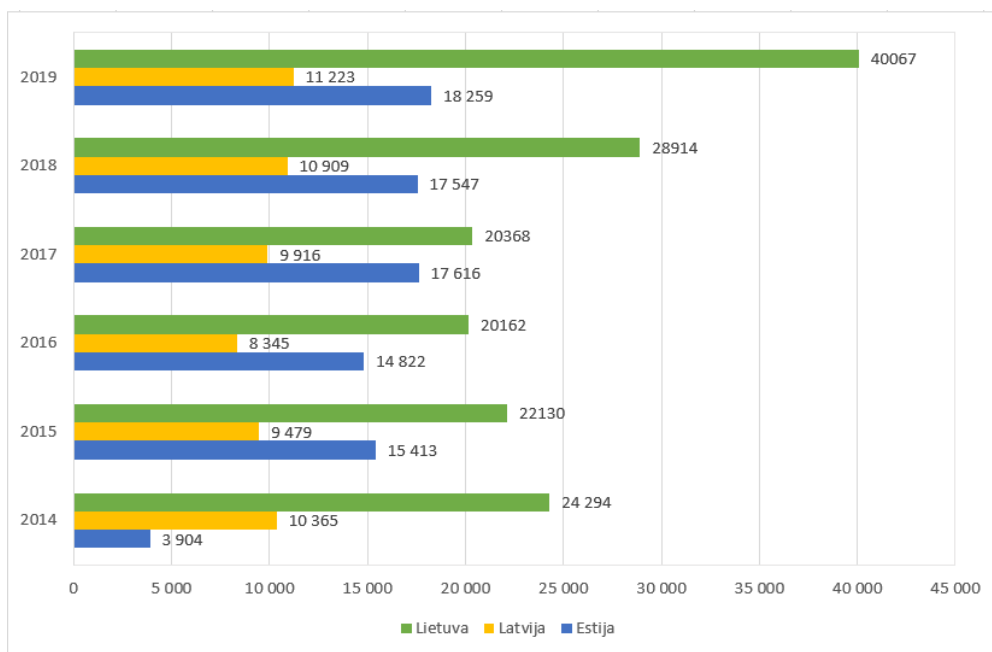


1 pav. Imigracija ES šalyse 2019 metais (sudaryta autorių pagal Eurostat, 2021)

1 paveiksle, kuris sudarytas remiantis 2019 metų Eurostat duomenimis, matoma, kad iš visų ES šalių, pagal imigrantų skaičių pirmauja Vokietija (886341 imigrantai). Tuo tarpu Slovakijoje iš visų ES šalių buvo sulauktas mažiausias skaičius į šalį imigravusių žmonių (7016 imigrantai). Lietuva Europos Sąjungos kontekste pagal imigrantų skaičių 2019 metais užima 17 vietą (40667). Kalbant apie kitas Baltijos šalis, Latvija užima priešpaskutinę vietą (11223 imigrantai), o Estija lenkia Latviją (18259 imigrantai). Apibendrinus pateiktus duomenis, galima teigti, kad Lietuvoje,

palyginus su ES šalimis sulaukiama nedidelio imigrantų skaičiaus, tačiau Lietuva pagal imigracijos rodiklį yra pirmaujanti iš Baltijos šalių.

Imigracijos kintamumas 2014-2019 metų laikotarpiu Baltijos šalyse pateikiamas 2 paveiksle.



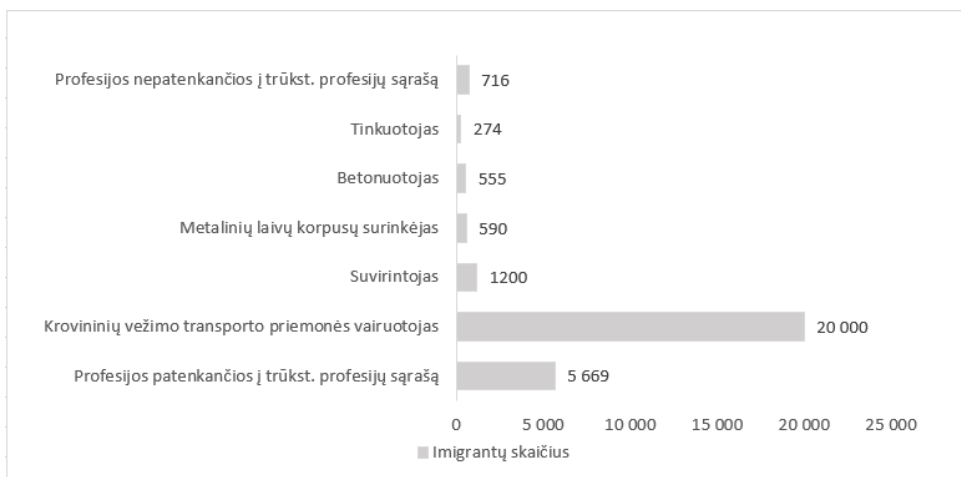
2 pav. Imigracija Baltijos šalyse 2014-2019 metais (sudaryta autorių pagal Eurostat, 2021)

Antrame paveiksle, kuris sudarytas remiantis 2014-2019 metų Eurostat duomenimis, matoma, kad Lietuvoje nuo 2014 iki 2019 metų buvo sulaukiama daugiau imigrantų, palyginus su Latvija ir Estija. Lietuvoje imigrantų skaičius nuo 2014 iki 2016 metų mažėjo, tačiau nuo 2017 pastebimas augimas, kuris didžiausias buvo 2018. Tuo metu imigrantų skaičius išaugo 11153 ir bendras skaičius buvo 40067. Kalbant apie Latviją, joje didžiausias imigrantų skaičius 2014-2019 metų laikotarpiu buvo būtent 2019 metais (11223 imigrantai). Nuo 2014 iki 2016 metų pastebimas šio skaičiaus mažėjimas, o nuo 2017 metų imigravusių žmonių skaičius augo. Estijos atveju, šalyje mažiausias imigrantų skaičius buvo 2014 metais, tuo metu Estija pagal imigracijos rodiklį stipriai atsiliko nuo Latvijos ir Lietuvos. Tačiau 2015 metais Estijoje šis skaičius išaugo ir pralenkė Latviją, imigracijos rodiklis šalyje šiek tiek sumažėjo 2016 metais, o nuo 2017 metų išaugęs nežymiai kito. Apibendrinus pateiktus duomenis, galima teigti, kad Lietuva 2014-2019 metų laikotarpiu pagal imigrantų skaičių pirmavo Baltijos šalyse, tuo tarpu Estija išliko antra, išskyrus 2014 metus, kai imigrantų skaičiumi atsiliko Latvijai.

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuva iš ES šalių pagal imigraciją 2019 metais buvo 17 ir šiuo skaičiumi lenkė net 10 šalių, kurios iš jų buvo Latvija ir Estija. Lietuva vienintelė iš Baltijos šalių sulaukė didžiausio imigrantų skaičiaus 2014-2019 metų laikotarpiu ir išliko lyderiaujančia, palyginus su Latvija ir Estija.

Toliau nurodomas užsienio piliečių trūkstamų darbo vietų pasirinkimas šalyje. Taip pat pateikiami 2014-2020 metų imigrantų skaičiaus rodikliai Lietuvoje, pagrindinės skaitinės charakteristikos, analizuojamas imigracijos kintamumas laiko atžvilgiu Lietuvoje, bei pateikiama imigrantų skaičiaus šalyje prognozė 2021 metams.

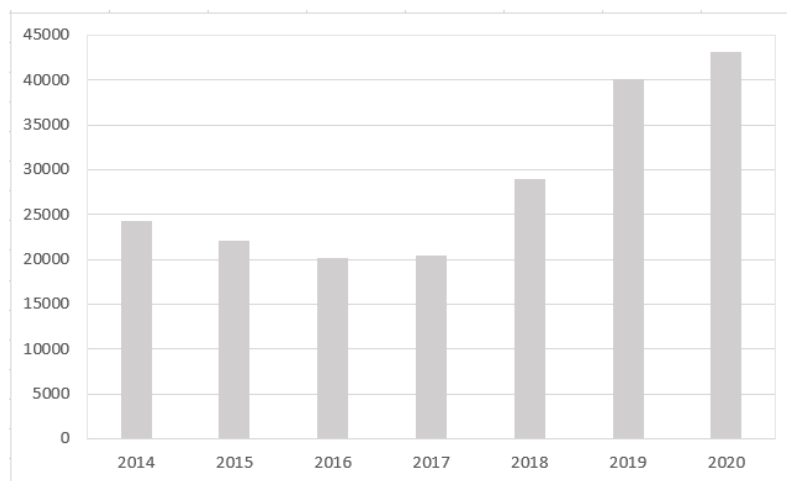
3 paveiksle, kuris sudarytas remiantis Europos migracijos tinklo (EMN) duomenimis vaizduojamos 2019 metų populiariausios užsieniečių pasirenkamos profesijos, kurių darbuotojų trūksta Lietuvoje.



3 pav. Imigrantų pasirenkamos profesijos Lietuvoje (sudaryta autorių pagal Europos migracijos tinklas, 2019)

Populiariausia imigrantų pasirenkama profesija Lietuvoje tai tarptautinio krovininių vežimo transporto priemonių vairuotojai, kurią 2019 metų duomenimis rinkosi 20000 imigrantų. Užsieniečiai taip pat darbinosi į kitokias profesijas patenkančias į trūkstamų profesijų sąrašą. Suvirintojo profesiją rinkosi 1200 imigrantų, daugiau negu 500 įsidarbino betonuotojais ir metalinių laivų korpusų surinkėjais. 2019 metais 716 imigravusių asmenų darbinosi ir į tokias darbo vietas, kuriose nėra jaučiamas darbuotojų trūkumas Lietuvoje.

4 paveiksle pateikti 6 metų laikotarpio duomenys, kurie parodo, kiek į Lietuvą kiekvienais metais imigravo žmonių.



4 pav. Imigrantų skaičius Lietuvoje 2014-2020 metais (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2020)

Pateiktame paveiksle, kuris sudarytas remiantis Statistikos Departamento 2014-2020 metų duomenimis, matoma, kad Lietuvoje imigrantų skaičius nuo 2014 iki 2016 metų mažėjo. Nuo 2016 iki 2017 metų šis skaičius nežymiai padidėjo (206 imigrantai), tačiau nuo 2017 metų imigrantų skaičius pradėjo sparčiai augti ir 2018 metais buvo fiksuoti 28914 imigrantai. Didžiausias imigrantų skaičiaus šuolis pastebimas 2018-2019 metų laikotarpiu, kai 2019 metais, palyginus su 2018 buvo 11153 imigrantais daugiau. 2020 metais imigravusių į Lietuvą asmenų skaičius buvo lygus 43096.

Imigrantų skaičiaus Lietuvoje 2014-2020 metų laikotarpiu pagrindinės skaitinės charakteristikos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Pagrindinės skaitinės charakteristikos imigrantų skaičiaus Lietuvoje 2014-2020 metais (sudaryta autorių remiantis Lietuvos statistikos departamentas, 2020)

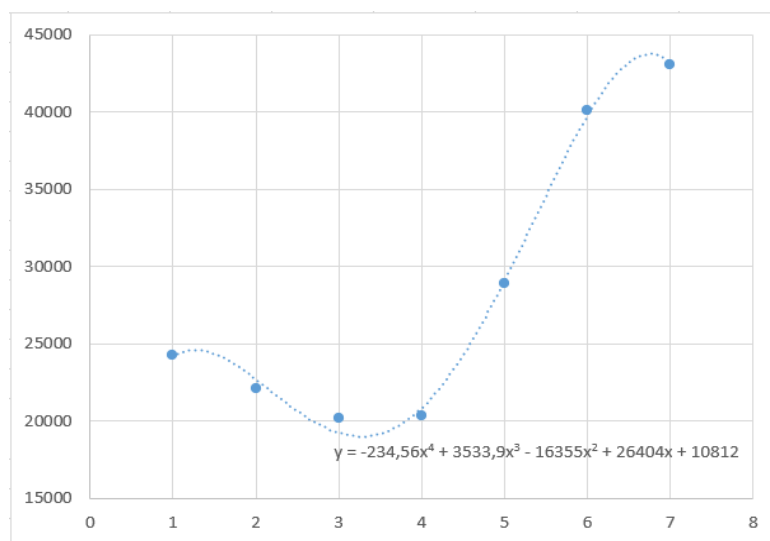
Skaitinė charakteristika	Reikšmė
Vidurkis	28433
Mediana	24294
Moda	neegzistuoja
Standartinis nuokrypis	9494,715

Dispersija	90149613,6
Imties dydis	22934
Minimali reikšmė	20162
Maksimali reikšmė	43096

Per 6 metų laikotarpį vidutiniškai imigravo 28433 imigrantai. Puse šio laikotarpio į šalį imigravo mažiau kaip 24294 imigrantai. 2014-2020 metų imigravusių į Lietuvą žmonių standartinis nuokrypis 9494,715, dispersija 90149613,6. Tiriamojo laikotarpio imigrantų imties dydis 22934. Mažiausias Lietuvoje imigrantų skaičius 20162 buvo 2016 metais, o didžiausias 43096 imigrantai – 2020 metais.

Toliau pateikiama imigracijos kintamumo 2014-2020 metais laiko eilutės analizė ir imigrantų skaičiaus Lietuvoje prognozė 2021 metams, bei užsieniečių pasirenkamos trūkstamos profesijos.

Imigrantų skaičiaus 2014-2016 metų laikotarpiu sklaidos diagrama ir trendo lygtis pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Parabolės trendo lygtis (sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamentas, 2020)

Šiame grafike (žr. 5 pav.) pateikiama sklaidos diagrama, kurioje yra rodomas imigrantų skaičius Lietuvoje pradedant 2014 ir baigiant 2020 metais. Nagrinėjant šiuos duomenis gauta parabolės 4 laipsnio lygtis, kadangi krypties linija sutapo su nagrinėjamo intervalo pradiniais ir galiniais duomenimis. Atlikus nagrinėjamų duomenų analizę, gauta prognozė ir prognozuojama, kad 2021 metais imigrantų skaičius Lietuvoje sumažės ir bus lygus 23923. Prognoze pasitikėti galima, nes gauta aproksimacijos paklaida lygi 1,47, kuri neviršija 10 procentų ribos. Dar viena priežastis įrodanti šio prognozavimo patikimumą tai vyraujanti pandemija Lietuvoje ir visame pasaulyje, nes būtent dėl to vyrauja griežti ribojimai ir yra varžomas žmonių laisvas judėjimas į kitas šalis. Ir būtent tai gali būti pagrindine priežastimi dėl sumažėjusio imigrantų skaičiaus Lietuvoje. Galima daryti prielaidas, kad ši tendencija būdinga visoms šalims.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje nagrinėjamo 6 metų laikotarpio pirmoje pusėje į šalį imigravo mažiau negu 24294 žmonės, mažiausias imigrantų skaičius buvo fiksuojamas 2016 metais, o didžiausias – 2020 metais. Remiantis gauta prognoze, kurios patikimumą įrodo aproksimacijos koeficientas, neviršijantis 10 procentų paklaidos, 2021 metais prognozuojamas imigrantų skaičiaus mažėjimas šalyje. Kalbant apie Lietuvos darbo rinką, pastebima, jog didžioji dalis užsienio piliečių Lietuvoje užima trūkstamas darbo vietas, kurių neužpildo vietiniai gyventojai ir tai yra naudinga šaliai.

### Imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje metodika

Tyrimo hipotezė – tyrimo metu tikimasi atskleisti imigrantų sukeltą konkurenciją Lietuvos darbo rinkoje.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa, tai yra vienas populiariausių kiekybinių tyrimo metodų, kai tyrimo objekto ar požymių neįmanoma kitaip pažinti.

Respondentai – anketa pateikta Lietuvos gyventojams, nes anketai atlikti buvo poreikis žmonių, kurie yra susidūrę su imigrantais.

Respondentų imtis buvo nustatyta remiantis Paniotto formulę:

$$n = p(1-p) / (e^2/z^2 + p(1-p)/N)$$

$$n = 0,5(1-0,5) / (5*5/1,96*1,96 + 0,5(1-0,5)/2795175)$$

$$n = 384$$

5 % paklaida, 95 % patikimumas ir populiacija 2795175 (Eurydice, 2021).

Tyrimo instrumentas – anketa. Anketos sudarymo pagrindimas pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Tyrimo anketos sudarymas ir jos pagrindimas (sudaryta autorių)**

Autorius	Tiriamą objekto aspektas	Tyrimo klausimai
Klingner (2020)	Gyventojų bendros žinios apie imigraciją Lietuvoje	Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių imigrantai atvyksta į Lietuvą?
Europos migracijos tinklas (2019)	Gyventojų bendros žinios apie imigraciją Lietuvoje	Kaip manote, kas daugiausia imigruoja į Lietuvą?
Rudžinskienė ir Paulauskaitė (2014, cit. iš Čepeliauskaitė, 2018)	Gyventojų bendros žinios apie imigraciją Lietuvoje	Ar sutinkate, kad šie padariniai yra siejami su teigiamu poveikiu valstybės raidai?
Tarptautinė migracijos organizacija (2020)	Lietuvos piliečių požiūris į imigrantus	Ar pajutote imigrantų daromą poveikį Lietuvos kultūrai?
Tarptautinė migracijos organizacija (2020)	Lietuvos piliečių požiūris į imigrantus	Kokia jūsų nuomonė į imigrantus?
Tarptautinė migracijos organizacija (2020)	Lietuvos piliečių požiūris į imigrantus	Ar sutinkate, kad imigracijos reikškinys teigiamai vertinimas tik tuo atveju, jei į šalį atvyksta tik kvalifikuoti specialistai?
Tarptautinė migracijos organizacija (2020)	Imigrantų poveikis Lietuvos darbo rinkoje	Ar jaučiate baimę dėl imigrantų sukeltos konkurencijos darbo rinkoje?
Tarptautinė migracijos organizacija (2020)	Imigrantų poveikis Lietuvos darbo rinkoje	Ar imigrantams turi būti suteikiamos vienodos galimybės užsidirbti, kaip ir Lietuvos piliečiams?
Europos migracijos tinklas (2017)	Imigrantų poveikis Lietuvos darbo rinkoje	Jūsų nuomone, ar neteisėtą darbą dirbantys imigrantai daro neigiamą poveikį šiose srityse:
Mikoliūnaitė (2019)	Imigrantų integracija į visuomenę	Jūsų nuomone, ar imigrantas, norintis dirbti Lietuvoje, privalo mokėti lietuvių kalbą?

Tyrimo organizavimas – tyrimas buvo atliekamas nuotoliniu būdu dėl pasaulinės pandemijos 2021 gegužės 12 dieną. Tyrimas buvo sukurtas internetinėje svetainėje „apklausa.lt“ ir paplatintas socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram, Discord), taip pat anketos autoriai dalinosi su savo pažįstamais. Anketą peržiūrėjo 784 žmonės, bet užpildė 356 žmonės ir patikimumas atitinka 94 %. Sunkiausia buvo surinkti reikiamą skaičių, nes tyrimui buvo skirta savaitė laiko, o reikėjo pasiekti 385 apklausas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų, tokių kaip konfidencialumo ir anonimiškumo, pagarbos asmens privatumui bei geranoriškumo (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, cit. iš Pauliukienė, 2021).

Tyrimo demografinių duomenų pristatymas – buvo apklausta 196 moterys ir 163 vyrai. Respondentai yra susiskirstyti pagal amžių: 18-25 57,6 %; 26-35 23,9%; 36-50 12,1%; 51-65 4,8%; 66+.. 1,7%.

Tyrimo duomenų analizės metodai – atliktas tyrimo klausimų patikimumas, apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažnių lentelės, koreliacija ir atlikti „Crosstable“. Naudota programinė įranga (MS Word, Excel, SPSS).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima matyti, jog daugiausiai balsavo 18-25 metų jauni, darbingi žmonės, kuriuos imigrantų sukeliama konkurencija dėl darbo vietų labiausiai ir gali paveikti, bet didžioji dauguma teigia, jog baimės dėl to ne jaučia. Tad galima teigti, jog imigrantai atvykę užima tas darbo vietas, kurių vietiniai gyventojai nenori, nes baimės dėl užimamų vietų, galima sakyti, nejaučia visai.

### **Imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje duomenų analizė**

**Hipotezių tikrinimas.** Norint išsiaiškinti, ar yra skirtumų tarp vyrų ir moterų vertinimų aptariant jaučiamą baimę dėl imigrantų sukeltos konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje. Atsitiktinai apklausti 356 respondentai, iš kurių 196 buvo moterų ir 163 vyrų.

Tiriamas požymis – ar jaučiama baimė dėl imigrantų sukeltos konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje, lyties atžvilgiu.

#### *Sprendimas.*

Nulinė hipotezė  $H_0$  bus: vyrų ir moterų grupėse baimė dėl sukeltos imigrantų konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje vertinimai nesiskiria. Alternatyvioji  $H_1$  – vyrų ir moterų grupėse baimė dėl sukeltos imigrantų konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje vertinimai skiriasi (žr. 3 lentelė). Pasirinkime reikšmingumo lygmenį, pvz.  $\alpha = 0,05$ .

**3 lentelė. Baimė dėl imigrantų sukeltos konkurencijos (sudaryta autorių)**

		Lytis		Iš viso:
		Moteris	Vyras	
Taip	kiekis	32 <sub>a</sub>	47 <sub>a</sub>	79
Ne	kiekis	107 <sub>a</sub>	115 <sub>a</sub>	222
Nuomonės neturiu	kiekis	24 <sub>a</sub>	31 <sub>a</sub>	55
Iš viso:	kiekis	163	193	356
Pearson Chi-Square= 1,51; df=2; p= 0,47; a-pritaikytas z testas				

Kadangi p-reiškėmė lygi  $0,470 > 0,05$ , negalime  $H_0$  atmesti. Todėl remiantis tyrimo duomenimis galime teigti, kad vyrai ir moterys jaučia baimę dėl imigrantų sukeltos konkurencijos Lietuvos darbo rinkoje vienodai ( $p = 0,470$ ).

Norima išsiaiškinti, ar yra skirtumų tarp vyrų ir moterų nuomonių klausimu ar imigrantams turi būti suteikiamos vienodos galimybės užsidirbti, kaip ir Lietuvos piliečiams. Apklausti 355 respondentai, iš kurių 163 buvo vyrai ir 192 moterys.

Tiriamasis požymis – imigrantams suteikiamų galimybių užsidirbti, lyginant su Lietuvos piliečiais, bendras vertinimas lyties atžvilgiu (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Imigrantams suteikiamų galimybių užsidirbti lyginimas su Lietuvos piliečiais (sudaryta autorių)**

		Lytis		Iš viso
		Vyras	Moteris	
Ar imigrantams turi būti suteikiamos vienodos galimybės užsidirbti, kaip ir Lietuvos piliečiams?	Taip	127	171	298
	Ne	36	21	57
Iš viso		163	192	355
Pearson Chi-Square=8,13; df=1; p=0,004; a-pritaikytas z testas				
a-pritaikytas z testas				

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad vyrai ir moterys imigrantams suteikiamas galimybes užsidirbti, lyginant su Lietuvos piliečiais, vertina skirtingai. Atsakymą „Taip“ pasirinko 14,8% daugiau moterų ir atsakymą „Ne“ pasirinko 26,3% daugiau vyrų. Tiek vyrai (127 atvejais; 77,9%), tiek moterys (171 atvejis; 89,1%) teigia, kad imigrantams turėtų būti suteikiamos vienodos galimybės užsidirbti, kaip ir Lietuvos piliečiams.

Respondentų buvo klausta, dėl kokių priežasčių imigrantai atvyksta į Lietuvą: atvyksta mokytis, atvyksta dėl darbo ar atvyksta dėl bado, skurdo. Ar galima teigti, kad skirtingo amžiaus grupės žmonių nuomonės sutaps dėl imigravimo į Lietuvą priežasčių?

Tiriamasis požymis - skirtingo amžiaus grupių nuomonės į imigravimo į Lietuvą priežastis (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Skirtingo amžiaus grupių žmonių nuomonės į imigravimo į Lietuvą priežastis (sudaryta autorių)**

		Amžius					Iš viso
		18-25	26-35	36-50	51-65	66 m. ir daugiau	
Atvyksta mokytis *	Visiškai nesutinku	8	5	1	1	3	18
	Nesutinku	15	3	5	3	1	27
	Iš dalies sutinku	42	24	15	2	0	83
	Sutinku	88	30	11	7	0	136
	Visiškai sutinku	52	22	9	4	2	89
Iš viso		205	84	41	17	6	353
Atvyksta dėl darbo **	Visiškai nesutinku	9	5	0	0	1	15
	Nesutinku	34	9	8	1	2	54
	Iš dalies sutinku	48	21	12	3	0	84
	Sutinku	73	29	10	10	0	122
	Visiškai sutinku	41	21	11	3	3	79
Iš viso		205	85	41	17	6	354
Atvyksta dėl bado, skurdo ***	Visiškai nesutinku	9	5	0	1	2	17



	Nesutinku	52	19	11	2	1	85
	Iš dalies sutinku	67	30	13	6	0	116
	Sutinku	63	21	12	5	1	102
	Visiškai sutinku	14	8	5	2	2	31
Iš viso		205	83	41	16	6	351
* Patikslintas Pearson Chi-Square=11.13; p=0.19							
** Patikslintas Pearson Chi-Square=7.05; p=0.53							
*** Patikslintas Pearson Chi-Square=4.90; p=0.77							

Remiantis tyrimo rezultatais galime teigti, kad skirtingo amžiaus grupių nuomonės į imigravimo į Lietuvą priežastis nesiskiria. Klausimo daliai „Atvyksta mokytis“ daugiausia respondentų rinkosi atsakymą „Sutinku“ (38.5%), daliai „Atvyksta dėl darbo“ – atsakymą „Sutinku“ (34.5%) bei „Atvyksta dėl bado, skurdo“ daugiausia rinkta „Iš dalies sutinku“ (33.0%).

### Apklauso rezultatų statistikos analizė

Remiantis atliktos apklausos apie imigraciją Lietuvoje rezultatais ir programinės įrangos SPSS pagalba, išanalizuoti surinkti duomenys. Taip pat, pateikta grafiniu būdu statistika, kuri atsako į temos problemą bei tikslą. Žemiau pateiktoje 6 lentelėje pateikta patikimumo statistika.

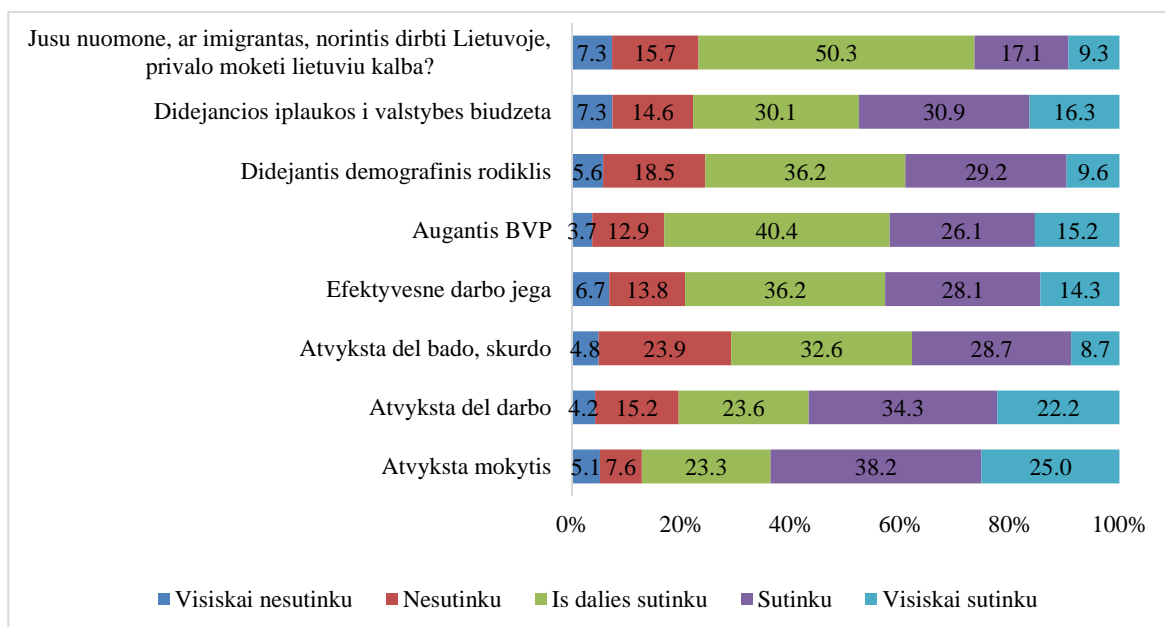
6 lentelė. Patikimumo statistika (sudaryta autorių)

Cronbach Alpha	Klausimų skaičius
0.708	23

Cronbach Alpha, kuri yra 0.708, parodo apklausos duomenų, kurių sudaro 23 klausimai, patikimumą. Kuo skaičius arčiau 1, tuo duomenys yra patikimesni ir kaip galima matyti iš lentelės, šiais duomenimis galima pasitikėti.

Apklauso metu respondentų buvo paklausta, kas jų manymu daugiausiai imigruoja į Lietuvą ir išvestas aritmetinis vidurkis. Didžioji dauguma žmonių balsavo, kad ukrainiečiai, kurio aritmetinis vidurkis yra 0,74, o tai yra 74%, vėliau eina baltarusiai 47%, kitos šalys 25%, rusai 19%.

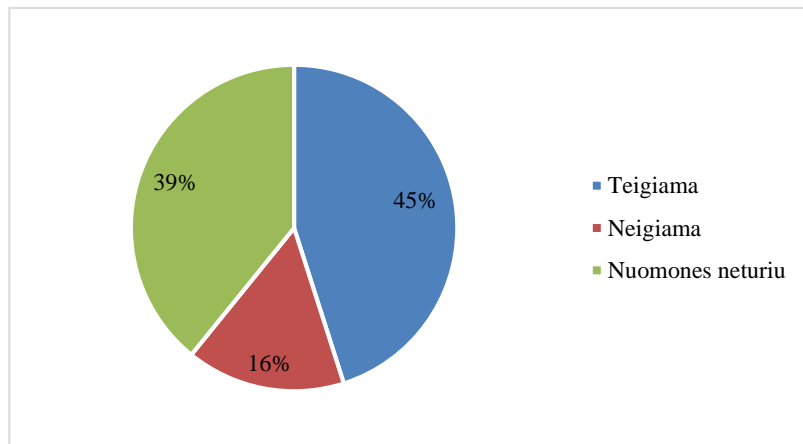
Taip pat iš apklausos rezultatų išvedami dažniai, kuriuos galima matyti 6 paveiksle.



6 pav. Aktualiausių temai respondentų teirinių dažniai (sudaryta autorių)

Sudarant dažnių diagramą pasirinkti labiausiai aktualūs teiginiai temai, kad diagrama gautųsi kuo paprastesnė bei lengvai suprantama. Iš rezultatų galima matyti, jog respondentų nuomone imigrantai daugiausiai atvyksta mokytis ir dirbti. Iš to galima spręsti, kad žmonės pastebi, jog yra užimamos darbo vietos ir sukeliama konkurencija.

Vienas iš apklausos klausimų buvo, kokia visgi yra žmonių nuomonė į imigrantus (žr. 7 pav.).



7 pav. Respondentų nuomonės į imigrantus pasiskirstymas (sudaryta autorių)

Galima pastebėti (žr. 7 pav.), jog žmonių nuomonės susiskirsto į dvi grupes: teigiama ir nuomonės neturiu. Džiugu pastebėti, jog vietiniai gyventojai nėra labai priešiški nusiteikę prieš imigrantus, kas parodo, jog Lietuva ganėtinai svetinga šalis ir dauguma balsavo teigiamai net 45%, na ir 39% nuomonės į tai neturėjo.

Apibendrinant, apklausa, kurioje dalyvavo 356 respondentai, galima pasitikėti, nors ją atlikti buvo suteiktas ganėtinai trumpas laiko tarpas – savaitė. Išanalizavus pagrindinius teiginius, kurie labiausiai atsako į temos tikslą bei problemą, matoma, jog visgi žmonės jaučia konkurenciją dėl darbo vietų, nes dauguma prabalsavo, jog jų nuomone imigrantai atvyksta dėl darbo ir tai įrodo, kad vietiniai gyventojai pastebi užimamas darbo vietas kitataučių, kurie daugiausiai, žmonių nuomone, yra ukrainiečiai.

### Išvados

1. Apibendrinant imigracijos sąsajas su konkurencija darbo rinkoje aktualijas, galima teigti, jog imigracija yra apibūdinama skirtingai, bet tuo pačiu tai sudaro bendrą imigracijos įvaidį. Viena iš pagrindinių imigracijos priežasčių yra noras daugiau užsidirbti, imigrantai siekia geresnio gyvenimo būdo. Kai kurių žmonių nuomone, imigrantai užima darbo vietas, kurių nenori vietiniai gyventojai nesukeldami jokios konkurencijos, bet kitų nuomone, imigracija sukelia konkurenciją dėl darbo vietų bei kelia pavojų lietuvių kultūrai, atsiveždami kitą kultūrą.

2. Atlikus statistinę analizę pastebima, kad Lietuva iš ES šalių pagal imigraciją 2019 metais lenkė net 10 šalių, kurių tarpe buvo Latvija ir Estija. Lietuva minėtų Baltijos šalių kontekste 2014-2019 metų laikotarpiu taip pat sulaukė didžiausio imigrantų skaičiaus. Įvertinus imigracijos mastą Lietuvoje, matoma, kad mažiausias imigrantų skaičius buvo fiksuojamas 2016 metais, o didžiausias – 2020 metais. Remiantis atliktos laiko juostos prognoze 2021 metais Lietuvoje prognozuojamas imigrantų skaičiaus mažėjimas.

3. Apibendrinant imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje tyrimo metodiką, tyrimui atlikti parinkta anketinė apklausa. Tyrimu buvo siekiama atskleisti ar imigrantai sukelia konkurenciją Lietuvos darbo rinkoje, todėl tam tikslui išaiškinti anketinę apklausą pildė asmenys, susidūrę su imigrantais. Anketos struktūra buvo grindžiama remiantis įvairiais šaltiniais ir literatūra. Tyrimo instrumentas respondentams buvo platinamas internete, įvairiuose socialiniuose tinkluose, bei pažįstamų žmonių tarpe. Pasirinkta tyrimo metodika leido statistškai išnagrinėti gautus duomenis.

4. Išanalizavus imigracijos poveikio konkurencijai Lietuvos darbo rinkoje tyrimo duomenis, pastebima, jog daugiausiai tyrime dalyvavo 18-25 metų jauni, darbingi žmonės, kuriuos imigrantų sukelia konkurencija dėl darbo vietų labiausiai ir gali paveikti, bet didžioji dauguma teigia, jog baimės dėl to nejaučia. Tad galima teigti, jog imigrantai atvykę užima tas darbo vietas, kurių vietiniai gyventojai nenori, nes baimės dėl užimamų vietų, galima sakyti, nejaučia visai.

### Literatūra

1. AboElsoud, M. E., AlQudah, A., Elish, E. (2020). Does a change in immigration affect the unemployment rate in host countries? Evidence from Australia. *Journal of Applied Economics*, 23(1), 21–43 [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15140326.2019.1684740>
2. Angrist, D., Kugler, A. D. (2003). Protective or counter-productive? Labour market institutions and the effect of immigration on EU natives. *The Economic Journal*, 113(488), 30-331. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00136>
3. Čepeliauskaitė, G. (2018). Imigracija. *Efektvyios imigrantų integracijos politikos analizė Lietuvoje: patirtis ir problemas* [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=9e71b8f7-197c-474c-af70-ed506385c074%40sessionmgr4007&bdta=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=133131660&db=a9h>
4. EMN. (Europos migracijos tinklas). (2019). Migracijos tendencijos [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://123.emn.lt/#uzsienieciai>
5. Europos migracijos tinklas (2017). Nelegalus trečiųjų šalių piliečių darbas Lietuvoje [žiūrėta 2021-05-10]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/homeaffairs/sites/default/files/17b\\_lithuania\\_illegal\\_employment\\_final\\_lt.pdf](https://ec.europa.eu/homeaffairs/sites/default/files/17b_lithuania_illegal_employment_final_lt.pdf)

6. Europos migracijos tinklas (2019). Užsieniečiai, TOP 5 užsieniečių profesijos. Žiūrėta [2021-06-10]. Prieiga per internetą: <https://123.emn.lt/#uzsienieciai>
7. Eurostat. (2021). *Immigration by age group, sex and citizenship* [žiūrėta 2021-05-30]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/cd3f8080-21e2-43fb-9f2a-dd9fe07dd9ea?lang=en>
8. Eurydice. (2021). Gyventojai: demografinė padėtis, kalbos ir religijos [žiūrėta 2021-05-28]. Prieiga per internetą: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-44\\_lt](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-44_lt)
9. España, N. A., Vera, D. (2020). Attitudes Toward Immigration: Ethnicity Trumps Skills But Not Legality? *Social Science Quarterly* (Wiley-Blackwell), 101(2), 545–557. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12758>
10. Karaša, D., Čiegis, R. (2020). Migracijos Priežastys, Tendencijos Ir Pasekmės. *Regional Formation & Development Studies*, 30(1), 31–40. <https://doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2032>
11. Klingner, D. E. (2020). Migration and Immigration: Donald E. Klingner. *Public Integrity*, 22(4), 403–406. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1747235>
12. Kone, Z. L., Ruiz I., Vargas-Silva C. (2021). Self-employment and reason for migration: are those who migrate for asylum different from other migrants? *Small Buss Econ*, 56:947-962 [žiūrėta 2021-05-03]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.db.kaunokolegija.lt/10.1007/s11187-019-00311-0>
13. Lietuvos statistikos departamentas. (2020). *Emigrantai, Imigrantai, Neto tarptautinė migracija, Bendrasis emigracijos rodiklis, Bendrasis imigracijos rodiklis, Bendrasis neto tarptautinės migracijos rodiklis* [žiūrėta 2021-06-09]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=18a1efb1-3950-4cff-8112-35d727cbcd3f#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=18a1efb1-3950-4cff-8112-35d727cbcd3f#/)
14. lrytas.lt (2020). *Ekonomistas apie gresiančių trintį dėl darbo vietų: imigrantai perima darbus, kurių lietuviai dirbti nenori* [žiūrėta 2020-06-02]. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2020/12/03/news/gresia-trintis-del-darbo-vietu-imigrantu-lietuvoje-ketvirtadaliu-daugiau-nei-pernai-17371011>
15. Longhi, S., Nijkamp, P., Poot, J. (2010). Meta-Analyses of Labour-Market Impacts of Immigration: Key Conclusions and Policy Implications. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(5), 819-833. doi:10.1068/c09151r
16. Mikoliūnaitė, K. (2019). Imigrantai lietuvių kalbos nemokamai mokosi didmiesčiuose, o ką daryti regionuose? [žiūrėta 2021-05-10]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/imigrantai-lietuviai-kalbos-mokosi-nemokamai-didmiesčiuose-o-ka-daryti-regionuose-662-1161952>
17. Mokslo Medis. Apklausa kiekybiniame tyrime [žiūrėta 2021-05-28]. Prieiga per internetą: <http://www.mokslomedis.lt/apklausa-kiekybiniame-tyrime/>
18. Naprys, E. (2020). *Imigracija į Lietuvą toliau auga: didėja konkurencija dėl darbo vietų, gali grėsti problemų* [žiūrėta 2021-05-14]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/imigracija-i-lietuva-toliau-auga-dideja-konkurencija-del-darbo-vietu-gali-gresti-problemu.d?id=85707239>
19. Pauliukienė, J. (2021). Kokybinių tyrimų etika [žiūrėta 2021-05-28]. Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/7702\\_Kokybiniu\\_tyrimu\\_etika.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/7702_Kokybiniu_tyrimu_etika.pdf)
20. Ravenda, D., Valencia-Silva, M.M., Argiles-Bosch, J.M., García-Blandón, J. (2021). The Effects of Immigration on Labour Tax Avoidance: An Empirical Spatial Analysis. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 471-496. [žiūrėta 2020-04-30]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com.db.kaunokolegija.lt/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=149960754&site=ehost-live>
21. Sengupta, S., Mihalache, R. (2021). *Immigration. How do immigration impact unemployment and economic prosperity?* [žiūrėta 2021-05-03]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=650efb9b-792d-4ec2-9b26-60367bb3181c%40pdc-v-sessmgr02>
22. Tarptautinė migracijos organizacija. (2020). Visuomenės požiūrio į migracijos procesus ir jo kaitą COVID-19 kontekste tyrimas [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: [https://www.renkuosilietuva.lt/file/repository/Ataskaita\\_IOM\\_COVID\\_kontekstas\\_2020.pdf](https://www.renkuosilietuva.lt/file/repository/Ataskaita_IOM_COVID_kontekstas_2020.pdf)

## STUDY OF THE IMPACT OF IMMIGRATION ON COMPETITION IN THE LITHUANIAN LABOR MARKET

The aim of this article is to investigate the attitude of the Lithuanian population towards immigration, determining the impact of immigration on competition in the Lithuanian labor market. The article performed a theoretical and statistical analysis of immigration in Lithuania. According to the survey data, the number of immigrants in Lithuania is expected to decrease in 2021. In order to investigate the impact of immigration on competition in the Lithuanian labor market, a questionnaire survey was used. After examining the attitude of the Lithuanian population towards immigration, it was found that the majority of the respondents who participated in the survey react tolerantly to incoming immigrants and do not think that foreigners cause significant competition in the Lithuanian labor market. After analyzing the main statements, it is noticeable that Lithuanian citizens believe that most Ukrainians come to the country and the main reason for their immigration is to look for a job in Lithuania.

Keywords: immigration, labor market, Lithuania, time series.