

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VADYBOS KATEDRA**

**JURGITA MOROZAITĖ**

**PROJEKTŲ PORTFELIO PANAUDOJIMAS, ĮGYVENDINANT PAEŽERIŲ  
DVARO RŪMŲ RESTAURAVIMO IR PRITAIKYMO VIEŠOJO  
KULTŪRINIO TURIZMO REIKMĖMS STRATEGIJĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė** doc. Evelina Meilienė

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**PROJEKTŲ PORTFELIO PANAUDOJIMAS, ĮGYVENDINANT PAEŽERIŲ  
DVARO RŪMŲ RESTAURAVIMO IR PRITAIKYMO VIEŠOJO  
KULTŪRINIO TURIZMO REIKMĖMS STRATEGIJĄ**

M7166M21

ĮMONIŲ VALDYMAS (621N22001)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

**Vadovė .....**

Jurgita Morozaitė, VMGMVL-4 gr.

doc. Evelina Meilienė

**2015 m. ....**

**2015 m. ....**

**Recenzentė .....**

prof. Rūta Čiutienė

**20...m. ....**

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

JURGITA MOROZAITĖ

---

ĮMONIŲ VALDYMAS, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Projektų portfelio panaudojimas, įgyvendinant Paežerių dvaro rūmų restauravimo ir pritaikymo viešojo kultūrinio turizmo reikmėms strategiją“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
\_\_\_\_\_ Kaunas \_\_\_\_\_

Patvirtinu, kad mano, **Jurgitos Morozaitytės**, baigiamasis magistro darbas „Projektų portfelio panaudojimas, įgyvendinant Paežerių dvaro rūmų restauravimo ir pritaikymo viešojo kultūrinio turizmo reikmėms strategiją“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

Morozaitė, J. (2015). The Usage of Projects Portfolio for Implementation the Strategy of Paežeriai Palace Renovation and Adaptation for Public Cultural Tourism. Study Programme VMGMVL-4. Supervisor E.Meilienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## **SUMMARY**

The variety and supply of tourism types and its services determines the certain kind of consumers. The landscape of different regions, historical and cultural heritage objects, well-established road network creates auspicious conditions for the tourism. Nevertheless, the growing rivalry, globalization, innovations, increasing demands of consumers, stimulate the challenge of great number of cultural tourism institutions to ground their activity on the projects management, leaving their traditional management of organizations far behind. The transformation from traditional to the project organizations raises new challenges and requests. The majority of organizations, which management is based on the project management, accomplish even more different projects.

The problems of projects management, as the measure of public cultural tourism strategy, their peculiarities and their decisions are discussed in this work. Analysis of possibilities for this process improvement in restoration of cultural tourism object in “Paežeriai Palace” applying projects portfolio methods is presented here.

The work consists of three chapters. The theoretical aspects and concepts of projects portfolio are discussed in the first chapter of the work. The second chapter contains public cultural tourism strategical analysis. The priorities of tourism effectiveness increasing and peculiarities of project portfolio forming are discussed here. The empirical research of the project portfolio possibilities in implementation of public cultural tourism strategy is presented in the third chapter of the work. The conclusions are at the end of the work.

The work consists of 77 pages, there are 14 tables and 21 pictures.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. PROJEKTŲ PORTFELIO ANALIZĖ .....	10
1.1. Projektų portfelio samprata .....	10
1.2. Projektų portfelio valdymas .....	16
2. VIEŠOJO KULTŪRINIO TURIZMO OBJEKTŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖ .....	26
2.1. Viešojo kultūrinio turizmo objektų bendroji charakteristika .....	26
2.2. Viešojo kultūrinio turizmo objektų veiklos prioritetai .....	35
2.3. Viešojo kultūrinio turizmo objektų efektyvumo didinimo kryptys.....	44
2.4 Projektų portfelio sudarymo ypatumai viešojo kultūrinio turizmo objektuose .....	53
3. PROJEKTŲ PORTFELIO GALIMYBIŲ PANAUDOJIMO, ĮGYVENDINANT VIEŠOJO KULTŪRINIO TURIZMO STRATEGIJĄ, EMPIRINIS TYRIMAS .....	59
3.1 Tyrimo metodai ir tikslai .....	59
3.2 Empirinio tyrimo organizavimas ir vykdymas .....	59
3.3 Tyrimo rezultatai bei jų analizė .....	62
IŠVADOS .....	71
PASIŪLYMAI.....	72
LITERATŪRA .....	73
PRIEDAI.....	78

## PAVEIKSLĖLIŲ SARAŠAS

1 pav. Sisteminiis požiūris į projektus. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010) .....	13
2 pav. Projekto ciklo etapai. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010) .....	14
3 pav. Projektų gyvavimo ciklas. Parengtas pagal V. Viliūnas (2011) .....	15
4 pav. Projektų valdymo veiklos. Sudaryta remiantis B. Neverausku, V. Stankevičiumi, V. Viliūnu, I. Černiūte (2005); Cabanis-Brewin (2011) .....	19
5 pav. Turizmo įtaka ekonomikai. Šaltinis: Tourism is everyone's business (2010) .....	26
6 pav. Lietuvos regiono kultūrinio turizmo ištekliai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės .....	28
7 pav. Svarbiausių pasaulio prekių ir produktų eksportas (mljrd. US\$), 2011 metais .....	35
8 pav. Mėnesinės pajamos .....	63
9 pav. Atostogaujančių ir neatostogaujančių pasiskirstymas .....	63
10 pav. Poilsio formos .....	64
11 pav. Poilsio vietų prioritetai .....	64
12 pav. Vyriausybės, bei privačių turistinių objektų vykdomos turizmo strategijos matomumas....	65
13 pav. Pokyčių matomumas turistiniuose objektuose .....	65
14 pav. Respondentų požiūris į turizmo objektų finansavimą .....	66
15 pav. Respondentų poreikis Lietuvos turizmo būklės gerinimui .....	66
16 pav. Darbuotojų indėlis prie turizmo strategijos įgyvendinimo .....	67
17 pav. Projektų ir programų atitikimas bendrojoje turizmo plėtros strategijoje .....	68
18 pav. Projektų veikla orientuota .....	68
19 pav. Objekto turistinis potencialas rengiant ir įgyvendinant projektus .....	69
20 pav. Galimybės turistinę veiklą padaryti efektyvesne, naudojant projektų portfelio galimybes..	69
21 pav. Viešųjų kultūrinių objektų sugebėjimas formuoti projektų portfelį .....	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010) .....	21
2 lentelė. Projekto rezultatų rodikliai. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010) .....	22
3 lentelė. Projekto įgyvendinimo planas. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010) .....	23
4 lentelė. Kultūros sudedamosios dalys pagal Lewis (2014) .....	27
5 lentelė. Parengta pagal „Tera Publica“ kasmetinį skelbiamų reitingų trisdešimtuką .....	33
6 lentelė. Atvykusių į Lietuvą užsieniečių skaičius, 2010-2014 m. Šaltinis: „Turizmas Lietuvoje“, 2014 m., * valstybinio turizmo departamento duomenys .....	36
7 lentelė. Turistų nakvynių skaičius apgyvendinimo įmonėse, 2010-2014 m. ....	37
8 lentelė. Apgyvendinimo įmonių veiklos duomenys .....	38
9 lentelė. Kultūros vertybių suvestinė. Kultūrinio turizmo plėtros programa. Vilnius „Urbanistika“, 2014 .....	41
10 lentelė. Galimi strategijos įgyvendinimo veiksmai ir priemonės. Parengta pagal VŠĮ Lietuvos regioninių tyrimų instituto „Turizmo plėtra iki 2015 m.“ .....	47
11 lentelė. Dvarų rekreacinis patrauklumas. Šaltinis: Mokslinis darbas „Kultūrinio turizmo plėtra: dvarų įtrauktį į Lietuvos tūkstantmečio programą, atvejis“, (2010) .....	53
12 lentelė. 2014-ųjų metų veiklos plano priemonių įgyvendinimui skirtas finansavimas. Šaltinis: pagal 2014 m. Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro veiklos planą .....	57
13 lentelė. Respondentų skaičius .....	60
14 lentelė. Anketų klausimai respondentams .....	61

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Turistas, asmuo, kuris pažintiniais, religiniais, etniniais, kultūriniais ar kitais tikslais keliauja po šalį ar kitas šalis, už savo nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ir kurio tikslas nėra darbas. Atvykstantasis (užsienio) turizmas yra vienas iš efektyviausių būdų formuoti Lietuvos įvaizdį ir pristatyti save pasaulio bendrijai. Atvykstamasis turizmas puiki priemonė didinti šalies prekių, paslaugų eksportą ir skatinti vietinių produktų naudojimą bei turizmo objektų, jų išteklių naudojimą. Tai skatina kurti naujus traukos objektus ir restauruoti senuosius, pritaikant juos prie turizmo poreikių. Šios paslaugų sferos plėtrą taip pat skatina vietinis turizmas. Lietuvos gyventojų kelionės po savo šalį yra ne tik galimybė pažinti nematytus kraštus, bet ir būdas formuoti savo bei savo vaikų asmenybes, išugdant patriotiškumą, meilę savam kraštui ir jos istorijai. Vietinis turizmas – tai mūsų žmonių poilsis, dėl kurio labai priklauso mūsų šalies ateitis.

Teikiamų turizmo rūšių bei jų paslaugų įvairovė ir pasiūla lemia tam tikrą paslaugų vartotojų ratą. Atskirų regionų kraštovaizdis, istoriją papildantys kultūros paveldo objektai, palyginus geras kelių tinklas sudaro palankias galimybes turizmui. Vis dėlto stiprėjanti konkurencija, globalizacija, inovacijos, vartotojų poreikių didėjimas, skatina daugumą kultūrinio turizmo įmonių tapti projektinio pobūdžio organizacijomis, paliekant tradicinį organizacijų valdymą už nugaros. Ne vienas ekonomikos apžvalgininkas savo straipsniuose teigia, jog tradicinėmis funkcinėmis vadybos formomis pagrįstos organizacijos ilgainiui išnyks, pereidamos prie projektinės formos. Organizacijų virsmas projektinėmis kelia naujus iššūkius bei reikalavimus. Daugumoje įmonių, kurios remiasi projektinio pobūdžio valdymo forma, yra įgyvendinami ne vienas, o keli ar kelios dešimtys įvairių projektų. Valdyti įvairius projektus padeda projektų portfelio formavimas, kuris ne tik gerina pastarųjų valdymą, bet didina viso valdomo objekto efektyvumą. Būtent tai ir padeda viešojo kultūrinio turizmo objektams valdyti bei koordinuoti projektus, skirtus siekti bendros turizmo strategijos įgyvendinimo ir įstaigos išsikeltų tikslų pasiekimui. Įgyvendinamų projektų sėkmė, Clements ir Gido (2012) teigimu, priklauso nuo turimų išteklių, biudžeto, tvarkaraščio, kokybės, klientų pasitenkinimo, rizikos, kompetencijos. Galima teigti, kad nuo socialinio žmonių išsivystymo ir jų tarpusavio supratimo lygio priklauso organizacijos tikslų įgyvendinimas.

Šiame darbe bus aptariamos viešojo kultūrinio turizmo objektų strategijose numatytų priemonių – projektų valdymo problemos, ypatumai ir pateikiami atsakymai į pagrindinius klausimus. Taip pat bus nagrinėjama, kaip patobulinti šį procesą Paežerių dvaro rūmuose panaudojant projektų portfelio metodiką, kultūrinio turizmo objektui restauruoti. Visa tai yra problemos, kurios bus nagrinėjamos šiame moksliniame darbe.



**Problema.** Kaip įgyvendinant Paežerių dvaro rūmų restauracijos strategiją panaudoti projektų portfelio teikiamas galimybes.

**Tyrimo objektas** – Paežerių dvaro rūmų restauracijos strategijos įgyvendinimo procesai panaudojant projektų portfelį.

**Darbo tikslas** – remiantis Paežerių dvaro rūmų restauracijos praktika identifikuoti projektų portfelio teikiamą naudą viešojo kultūrinio turizmo strategijos įgyvendinimui.

Žingsniai **tyrimui** įgyvendinti:

- atlikti projektų portfelio teorinę analizę;
- išanalizuoti pasirinktų kultūrinio turizmo objektų, įskaitant ir Paežerių dvaro rūmų projektų portfelio panaudojimo galimybes, vykdant savo plėtros strategiją. Išanalizuoti pasirinktų kultūrinio turizmo objektų vykdomus projektus;
- atlikti projektų portfelio galimybių panaudojimo, įgyvendinant viešojo kultūrinio turizmo strategiją, empirinį tyrimą.

**Tyrimo metodika.** Atlikta anketinė apklausa, kurios metu buvo siekta išsiaiškinti viešojo kultūrinio turizmo objektų svarbą bei turistų poreikius. Antrąją anketinę apklausa buvo siekta išsiaiškinti turizmo objektuose dirbančiųjų asmenų nuomonę apie projektų portfelio įgyvendinimo svarbą pasirinktai strategijai įgyvendinti. Mokslinės literatūros analizė taip pat buvo naudojama tyrimui, kartu aiškinantis ir projektų praktinio valdymo ypatumus. Išnagrinėjus surinktą informaciją, pateikiama atliktų teorinių ir praktinių tyrimų pagrindu grįstos pagrindinės kultūrinio turizmo objektų plėtros strategijų įgyvendinimo problemos, bei parengtas empirinis tyrimas Paežerių dvaro rūmų projektų portfelio panaudojimas restauracijai.

Šis darbas prasidės pirmąja dalimi, kurioje bus aptariama projektų portfelio teorinės pusės bei sąvokos. Kita dalis bus apie viešųjų kultūrinių turizmo objektų strateginę analizę, kurioje bus aptariami prioritetai turizmo efektyvumo didinimo bei projektų portfelio sudarymo ypatumai. Paskutinėje dalyje pateiktas empirinis tyrimas apie projektų portfelio galimybių panaudojimą, įgyvendinant viešojo kultūrinio turizmo strategiją. Apibendrinami rezultatai bei duomenys gauti atliekant empirinį tyrimą.

# 1.PROJEKTŲ PORTFELIO ANALIZĖ

## 1.1. Projektų portfelio samprata

Pusę visų organizacijų darbo, šiomis dienomis galima laikyti projektais. Įgyvendinti projektą dažniausiai yra skiriamas projekto vadovas, jam talkina ir padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų sudaryta komanda. Projektai – ne tik kompleksiniams procesams įgyvendinti skirta priemonė, tai puikiai veikia ir kuriant įmonės ilgalaikę veiklos strategiją.

Tam, kad visiškai suprastume projektų portfelio veikimo mechanizmą, būtina susipažinti su pirmaisiais pasaulio projektais, žinoti, kaip jie buvo vykdomi, nuo ko viskas prasidėjo.

Iki XX a. projektais buvo vadinami planai, kurie buvo sudaromi prieš ko nors imantis, nesvarbu, ar tai būtų vietinės reikšmės kultūros namų statyba, ar naujas prekybos kelias tarp uostų. Nors daugumos vadybos projektų ištakų tyrinėtojai ieško Europoje ir tai dažniausiai sieja su pirmosiomis geležinkelio linijomis, tačiau pirmosios šiuolaikinės projektų vadybos praktikos reikėtų ieškoti už Atlanto – JAV. Šaltojo karo metu, po *palydovų krizės*<sup>1</sup> ėmė formuotis projektų vadyba, kaip atskira koncepcija, savarankiškos žinios. Supervalstybių vyriausybės, pirmiausiai JAV, norėdama pagreitinti kai kurių karinių (ginkluočių kūrimo) projektų procesus ir sukūrė naujus modelius šiam tikslui įgyvendinti. Harvardo universiteto studentų atliktame moksliniame darbe „*Cold war project*“<sup>2</sup> apie to meto karinius projektus rašoma: „...atliekant „Polar“ povandeninio raketnešio programą 1958 metais išrastas PERT (angl. *Program Evaluation and Review Technique*). Tuo pačiu metu „DuPont“ korporacija išrado panašų modelį, pavadintą CPM (kritinio kelio metodas angl. *Critical Path Method*). PERT vėliau buvo papildytas WBS (darbų išskaidymo struktūra, angl. *Work Breakdown Structure*). Procesų srautas ir struktūra (angl. *Workflow*) greitai paplito privačiose įmonėse, ypač vykdančiose karinius užsakymus.“

Galime daryti išvadą, jog dėl karinių korporacijų ir vyriausybės noro ginkluotis bei spartinti šiuos procesus, taip pat dėl jų sudėtingumo ir grandiozinių mastų atsirado „sisteminis“ valdymas. Tarpusavyje daugiau ar mažiau susijusios veiklos buvo pajungtos bendram tikslui, jos dažniausiai turėjo būti vykdomos atsižvelgiant į biudžeto ir laiko apribojimus (angl. *Deadline*).

Nors, žvelgiant retrospektyviai, tai nebuvo sudėtingi projektai, dėl to egzistavo kelios sąvokos, apibrėžiančios žodį „projektas“: laikina veikla, turinti savo pradžią, pabaigą, baigtinius išteklius, bei yra nukreipta į unikalų tikslą pasiekimą (pvz., produkto, paslaugos ar rezultato

---

<sup>1</sup> Šaltojo karo metu, sproges JAV karinis palydovas, šnipinėjęs SSRS, prisidėjęs prie politinių santykių paaštrėjimo

<sup>2</sup> <https://www.wilsoncenter.org/program/cold-war-international-history-project>

sukūrimą); vienkartinis darbas turintis tikslą, išreikštą kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais ir laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama jam pasibaigus. Vis dėl to visa tai jau buvo vertinama kaip nauja valdymo paradigma.

Nuo pirmųjų sėkmingų projektų įmonės jautė spaudimą ir matė evoliucionavimo būtinybę. Tam, kad išliktų, reikėjo pereiti į projektinio organizavimo funkcinę sritį. Žinoma, visa tai kėlė naujus iššūkius, nes užtikrinti tinkamą projektų valdymą nebuvo taip ir paprasta.

Tam, kad geriau galėtume suprasti projekto, projektų portfelio esmę, reikėtų susipažinti bei apibrėžti vadybos ir pačios projekto sąvokos dalis. Tai padaryti būtų gana sudėtinga, dėl sąvokų įvairovės, tačiau susipažinsime su keletu iš jų.

Kerzneris (2006), vienas žymiausių šiuolaikinių projektų vadybos specialistų, projektą apibrėžia kaip tam tikro specifinio tikslo siekimą, nukreipiant visus turimus išteklius (pinigai, įmonių darbas, įranga ir kt.) ir paisant tokių apribojimų, kaip ribotas finansavimas ar projekto įgyvendinimo terminas.

Projektas – tai unikalus darbas, apribotas laike siekiant sukurti unikalų produktą, paslaugą ar rezultatą, turintis apibrėžtą pradžią ir pabaigą. Projektas baigiamas, kai jo tikslai pasiekiami, arba nutraukiamas, kai tampa aišku, kad projekto tikslai negali būti pasiekti ar projektas tampa nebereikalingu. Apribotas laike nebūtinai reiškia neilgas, nes projektas gali tęstis ir kelis metus. Tačiau visais atvejais projekto trukmė yra apribota.

Projektas individualios arba kolektyvinės pastangos, kurios aiškiai suplanuotos ir nukreiptos konkrečiam tikslui pasiekti. Projektai turi veiksmų ir uždavinių seką, kuri susideda iš:

- tam tikrų tikslų, kuriuos pasiekti galima suformulavus tam tikrus uždavinius.
- apibrėžtos pradžios ir pabaigos.
- nustatyto finansavimo.
- jam įgyvendinti reikalingų išteklių.

Pasak Lungio (2006), įvairios mokyklos, bandančios apibrėžti projektų vadybą, sutinka su dviem šių veiksmų elementais buvimu visuose apibrėžimuose:

- tam tikrų tikslų, kuriuos pasiekti galima suformulavus tam tikrus uždavinius.
- jam įgyvendinti reikalingų išteklių.

Tarptautinių žodžių žodyne (2001), projektas (lot. *projektus* – mestas į priekį) apibrėžiamas taip: „projektas – iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatyta objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti“.

A. Kaziliūnas (2009) pateikia daug platesnį projekto apibrėžimą: „projektas – kompleksinės, koordinuojamos, vienkartinės pastangos, apribotos laiko, biudžeto, išteklių ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų patenkinti vartotojo poreikius“. Šiuo apibrėžimu nusakoma, kad projektas suprantamas kaip kryptinga koordinuojamų veiklų visuma.

A. Kaziliūnas (2009) išskiria tokias pagrindines projektų savybes: „nustatytas galutinis tikslas, apibrėžtas laiko tarpas nuo vykdymo pradžios iki pabaigos, dažniausiai kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimas, nauja unikali veikla, t.y. daroma kažkas nauja, specialūs laiko, kainos ir atlikimo reikalavimai“.

W. Lesselis (2007) išskiria specifinius projekto valdymo principinius žingsnius, kuriais vadovaujantis stengiamasi išvengti nesklandumų ar konfliktų projekto įgyvendinimo eigoje: „aiškiai suformuluoti tikslus; numatyti detalaus užduočių planavimo, organizavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesus; vadovauti darbuotojams suteikiant jiems motyvaciją; planuoti bei kontroliuoti išteklius, gamybinius pajėgumus ir biudžetą; atpažinti galimus rizikos faktorius; stebėti ir vertinti projekto eigą“.

Keletas autorių – B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010) bei R. Kučinskienė ir V. Kučinskas (2005) – projektą apibūdina panašiai: „vienkartinio naudojimo planas, kurį griežtai riboja tikslūs pradžios ir pabaigos momentai; susitarimas / dokumentas, finansiškai, techniškai ir socialiai pagrindžiantis ateities tikslus, kuriems įgyvendinti kuriami objektai, vykdomi technologiniai procesai, nustatomi būtini ištekliai, numatomi valdymo sprendimai ir priemonės jiems įgyvendinti“.

J. Ramanauskienė (2010) išskiria šiuos projekto apibrėžimų variantus: „projektas – laikina veikla, nukreipta į unikalų tikslą pasiekimą (pvz, produkto, paslaugos ar rezultato sukūrimą), turinti savo pradžią ir pabaigą bei baigtinius išteklius; projektas – vienkartinis darbas, turintis tikslą, išreikštą kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, ir laikiną organizacinę struktūrą, kuri likviduojama jam pasibaigus“.

Pasak Barevičiūtės (2012), projektas – tai viena iš bandomųjų priemonių moderniosios epochos visuomenėje kaip organizacijoje įgyvendinti pagrindinį utilitarizmo – didžiausios laimės ir naudos – principą.

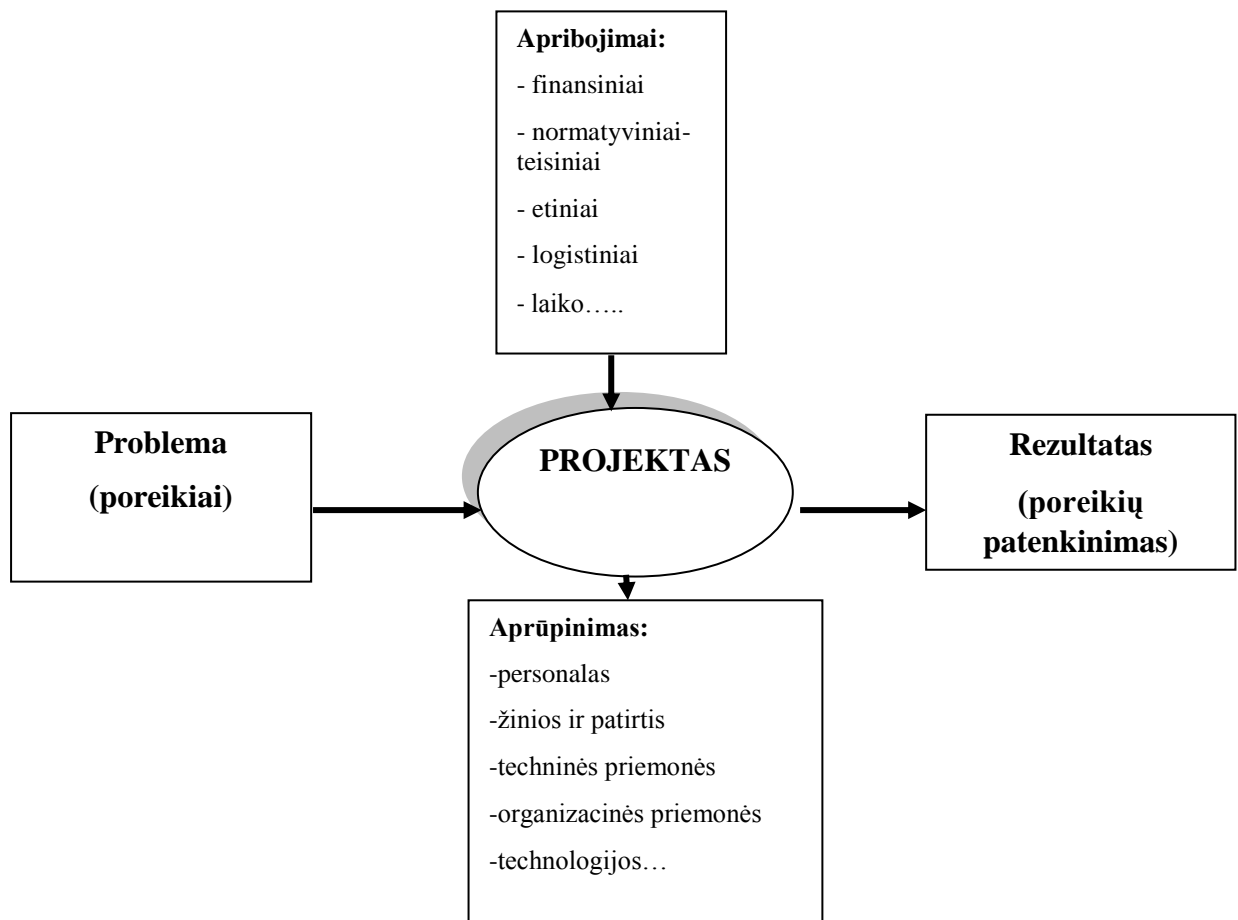
Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas ir Černiūtė (2005) projektą apibūdina dar kitaip: tai parengtas ir suplanuotas objekto / sistemos sukūrimas ar jų pakeitimas. Tokiame apibrėžime autoriai išryškina kaitos elementą ir pabrėžia projekto tikslingumą.

Projekto vadyba apima pačio projekto planavimą, monitoringą ir kitus veiksmus.

Projekto planavimas: reikalingų išteklių, darbo sąlygų ir kokybės tikslų apibrėžimas. Projekto monitoringas – tai veiksmų stebėseną, darbų kontroliavimas, tikrinimas, jog darbai vyktų pagal nustatytą planą, jei reikia, veiksmų planas yra koreguojamas pagal situaciją.

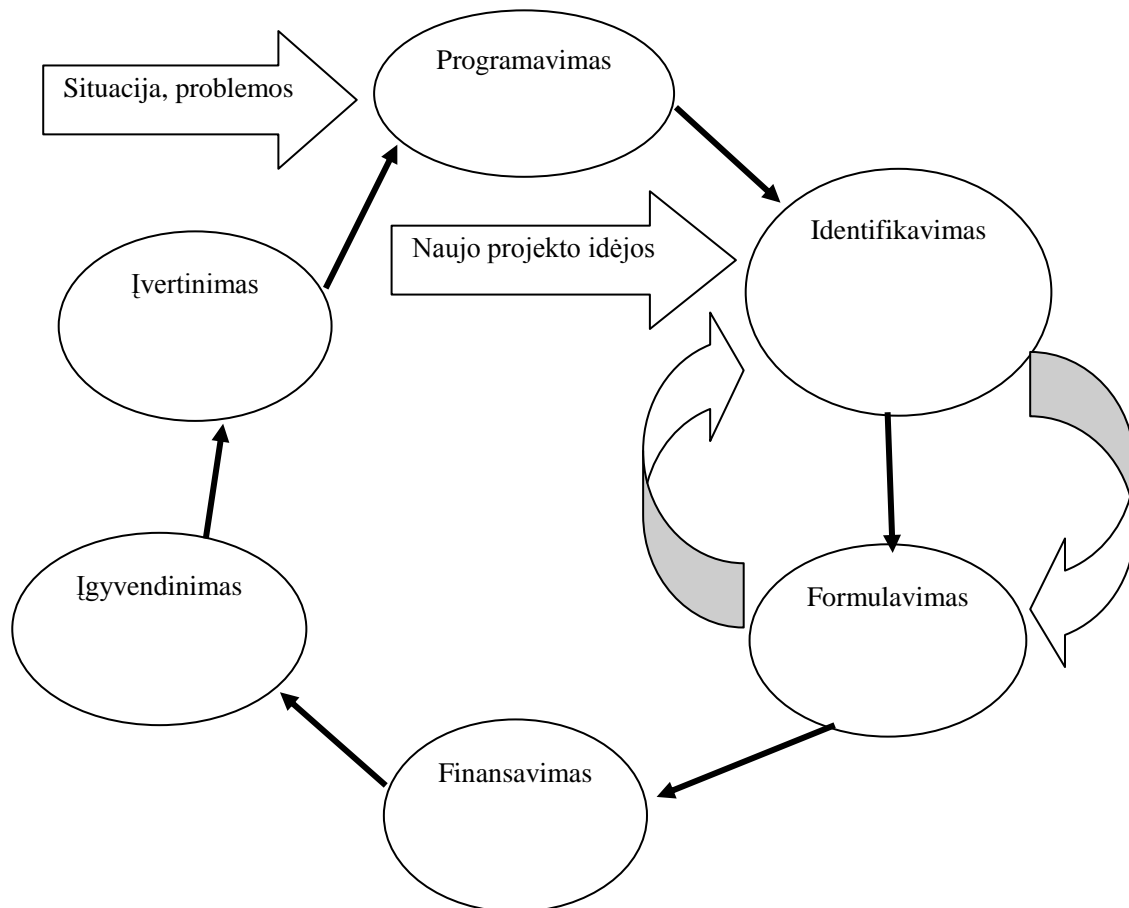
Sėkmingu projektu laikomas tas projektas, kuris neviršijo plane numatytų išteklių, jie buvo panaudoti efektyviai ir efektingai. Taip pat tikslai pasiekti laiku, panaudojus visus išteklius, bet jų neviršijus. Veiksmai atlikti kokybiškai.

Projektų vadyba – funkcinė įmonės vadybos forma, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė trumpalaikiams organizacijos tikslams pasiekti.



**1 pav. Sisteminis požiūris į projektus. Parengta pagal dr. A. Diržytę (2010)**

Projektų valdymas reikalingas tam, kad būtų kontroliuojami ir valdomi institucijos ištekliai, atliekant veiksmus per nustatytą laiką, numatytais finansiniais ištekliais ir metodika bei sąlygomis. Kaina, laikas ir veiksmai – sudėtinės projekto dalys. Projektai, orientuoti į išorinę aplinką, turi užmegzti gerus santykius su nustatytomis tikslinėmis auditorijomis. Fondas, kuris finansuoja projektą, turi žinoti, kad darbai bei pats projektas bus įgyvendintas laiku, su prieš tai nustatytomis kainomis ir veiksmais. Todėl labai svarbu nustatyti tikslinį klientą, įvertinti jau užmegztus santykius su jais ir kokie tie santykiai bus projekto įgyvendinimo metu.



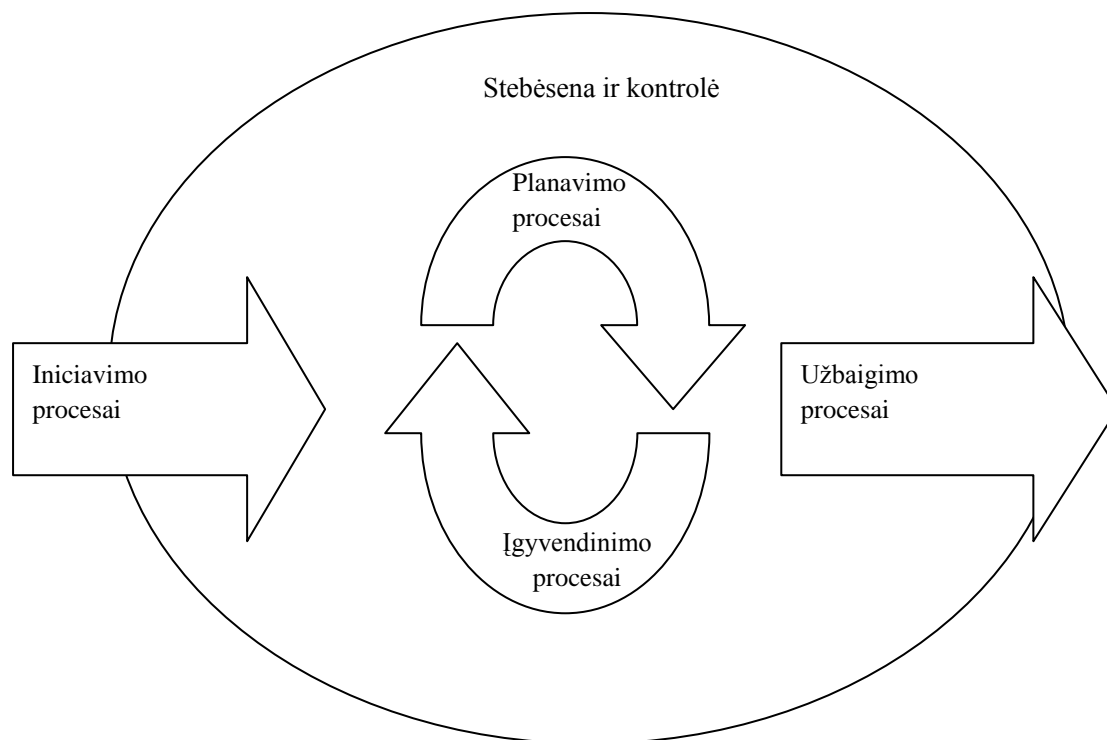
**2 pav. Projekto ciklo etapai. Parengta pagal dr. A. Diržytė (2010)**

Projekto ciklas – laikotarpis, parodantis projekto įgyvendinimo etapus nuo pradžios iki jo likvidavimo ir įvertinimo. Nagrinėjant viešojo kultūrinio turizmo projektų valdymo klausimus, kaip pavyzdį pateikiame projekto ciklo schemą, kuria remiasi institucijos, vykdančios ne vieną projektą per tam tikrą laikotarpį. Šis ciklo modelis yra išskirtas į šešias dalis:

- Programavimas. Įvertinama situacija ir iškeliamas problema ar tikslas, kuriai išspręsti ar pasiekti bus kuriamas projektas.
- Identifikavimas. Kuriamos naujos idėjos (angl. *brainstorm*), atitinkančios ankstesniajame etape iškeltas problemas ar tikslus.
- Formulavimas. Sugalvotų idėjų formulavimas, apmąstoma apie realias šių idėjų įgyvendinimo galimybes. Gali tekti grįžti prie ankstesniojo etapo, paaiškėjus, jog idėjos realiai sunkiai įgyvendinamos ar jos įgyvendinimo kaštai per dideli.
- Finansavimas. Ieškoma projektų partnerių ar rėmėjų, teikiamos paraiškos ES paramai gauti, tvarkomi kiti reikalingi dokumentai.
- Įgyvendinimas. Vykdomi projekto darbai pagal iš anksto sudarytą projekto planą.

- Įvertinimas. Analizuojami ir vertinami atlikti darbai. Lyginami prieš projekto įgyvendinimą sudaryti planai bei jo įgyvendinimas.

V. Viliūnas (2011) projekto gyvavimo ciklą vaizduoja kaip procesą, kuris pateiktas 3 paveiksle.



**3 pav. Projektų gyvavimo ciklas. Parengtas pagal V. Viliūnas (2011)**

Autorius vizualiai pateikia ir išskiria įeigos „Inicijavimo procesai“ ir išeigos „Užbaigimo procesai“ procesus, kurie yra kaip atskaitos ir „finišo“ taškai projekto gyvavime. Viliūno pateiktame projektų gyvavimo procese stebėseną ir kontrolę vyksta nuolat apimdama visus proceso etapus be išimties. Planavimo ir įgyvendinimo procesai pateikiami kaip nenutrūkstamas ciklas, kuris reiškia, kad planavimas yra vis pasikartojantis procesas įgyvendinimo procese.

Pasak A. Diržytės (2010), projektų gyvavimo ciklo modelis suteikia galimybę matyti viso projekto eigą nuo idėjos iki rezultatų, įskaitant kiekvieną paramos piniginių vienetą, įgalindamas įvertinti atskirus etapus ir jiems reikalingus išteklius. Jei visus išteklius (žmogiškuosius, laiko, finansinius ir kitus) priskirtume kiekvienam ciklo etapui, pamatytume, jog projekto indentifikavimas ir formulavimas yra tik viena trečioji visų išteklių, o įgyvendinimas labiausiai priklauso nuo finansavimo, laiko ir įgūdžių.

B. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Viliūnas, I. Černiūtė (2005), V. Zuzevičiūtė, V. Žvinienė (2007), A. Kaziliūnas (2009) išskiria 4 projekto gyvavimo ciklo fazes:

1. konceptualinė fazė: formuojama paskirtis, tikslas, uždaviniai, pateikiamas pagrindimas;
2. projekto plėtojimo (vystymo) fazė: apimanti darbų ir vykdytojų struktūros nustatymą, darbų kalendorinio grafiko sudarymą, projekto biudžeto, projekcinės-sąmatinės dokumentacijos sudarymą, kontraktų su rangovais ir tiekėjais pasirašymą ir kt.;
3. projekto įgyvendinimo fazė: apimanti projekto darbų realizavimą (pvz. suprojektuoto objekto statyba);
4. projekto užbaigimo / pabaigos fazė: projekcinės dokumentacijos perdavimas užsakovui, apimanti priėmimo ir bandymo darbus, bandomąją eksploataciją ir projekto atidavimą eksploatuoti.

Lungys 2006 teigia, jog kiekvienas projektas, kad ir koks jis būtų skirtingas savo įgyvendinimo sudėtingumu ir kitais aspektais, nuo eilinės „ne projekcinės“ veiklos skiriasi tuo, jog pereina kelis vienodus gyvavimo ciklo etapus.

*Kaip matome, mokslinėje literatūroje projekto samprata apibrėžiama įvairiai. Apibendrinant galime pritarti A. Kaziliūno (2009) pateiktoms projektinių veiklų savybėms, kurios apima nustatytą galutinį tikslą; apibrėžtą laiko tarpą nuo vykdymo pradžios iki pabaigos; dažniausiai kelių padalinių ir profesionalių darbuotojų įtraukimą; naują unikalų veiklą; specialistus, laiko, kainos ir atlikimo reikalavimus. Bendru atveju projektams būdinga: unikalumas, pokyčiai, apibrėžtas tikslas, išteklių apribojimai, kokybiško rezultato pasiekimas ir baigtinumas. Pirmasis uždavinys įgyvendinant projektą ir turėtų būti ieškojimas pagrindinių veiksmų, kurie atsakytų į klausimą – ko reikia projektui, jog jis būtų sėkmingas. Tuomet sėkmingam projektų valdymui kuriamas projektų portfelis.*

## **1.2. Projektų portfelio valdymas**

Pasak KarlŌfo, Lövingssono (2006), dažniausiai verslo kontekste vartojamo termino „portfelis“ reikšmė buvo suprantama kaip turimų vertybinių popierių rinkinys. Projektų portfelio valdymo strategija buvo pasiskolinta iš vertybinių popierių biržos.

Morganas, Levinas, Malekas (2009) akcentuoja, kad planuojamas portfelis tėra strateginiams organizacijos ketinimams įgyvendinti atrinktų projektų ir programų kompleksas. Organizacijos / įmonės vykdomų projektų ir programų kompleksas yra tikrasis vykdomas portfelis. Tikrasis portfelis daugiau ar mažiau skiriasi nuo planuojamo.



Portfelio komponentai turi nemažai bendrų požymių<sup>3</sup>:

- jie parodo organizacijos įdėtas investicijas;
- jie susiję su organizacijos strateginiais tikslais ir uždaviniais;
- jie turi daugybę bruožų, kurie leidžia organizacijai grupuoti komponentus dėl to, kad efektyviau juos būtų galima valdyti;
- portfelio komponentai išmatuojami – juos galima matuoti, ranguoti ir prioretizuoti.

Piesarskas (1998) žodyne nurodo, kad žodis „portfelis“ (angl. *Portfolio*) verčiamas kaip aplankalas, portfelis.

Ši koncepcija teigia, kad portfelis sujungia skirtingas vieno subjekto valdomus projektus. Tai centralizuotas vieno ar kelių portfelių valdymas, kuris apima projektų, programų ar kitų susijusių darbų identifikavimą, prioritetų nustatymą, autorizavimą, valdymą bei kontrolę, organizacijai siekiant numatytų strateginių tikslų.

Projektų portfelio valdymas – centralizuotas vieno ar kelių portfelių valdymas, apimantis programų ir projektų identifikacijos, prioritetizacijos, autorizacijos, valdymo ir kontrolės procesus, kryptingai siekiant įgyvendinti strateginius kompanijos tikslus<sup>4</sup>.

Svarbiausia projektų portfelio valdyme yra du dalykai:

- organizacijos investicijų strategijos ir portfelio komponentų atitikimo kontrolė;
- efektyvių projektų ir programų valdymas, siekiant bendro tikslo ir bendrų portfelio uždavinių įgyvendinimo.

Grrris (2008), apmąstydamas kas tai yra projektų portfelio valdymas ir kodėl projektų vadovui jis turėtų rūpėti, teigė, kad projektų portfelio valdymas yra valdymo proceso dalis, skirta padėti organizacijai įsigyti arba peržiūrėti informaciją apie visus savo projektus, juos rūšiuoti ir suteikti eiliškumą kiekvienam projektui pagal tam tikrus kriterijus, kaip strateginė vertė, poveikis ištekliams, projekto gražos dydis ir t.t.

Pagrindinis projektų portfelio uždavinys yra procesų vykstančių portfelyje suderinimas su organizacijos strategija. Anot Gray ir Larsono, projektai užbaigia organizacijos strateginio planavimo procesą, jie yra priemonė organizacijos vizijai įvertinti, tobulinti, bei misijai pasiekti (Neverauskas ir kiti, 2007). Siekiant atlikti šiuos veiksmus, būtina užtikrinti prieinamumą prie

---

<sup>3</sup> <http://pmportal.com.ua/methodology/portfolio-management>

<sup>4</sup> Ten pat.

aktualiausios informacijos bei valdant portfelį taikyti komponentų vertinimo taisykles. Šie veiksmai ir sudaro struktūrizuotą portfelio suderinamumo metodą, suderinant portfelio komponentus su organizacijos strategija.

Kendall, Rollinsas (2003) įvardija, kad formuojant projektų portfelį susidursime ir su keturiomis didžiausiomis problemomis:

- aktyvių projektų yra per daug (organizacija nėra pajėgi tiek projektų įgyvendinti sėkmingai);
- projektai yra netinkami (įgyvendinami projektai nesuteiks organizacijai vertės);
- įgyvendinami projektai nesusiję su strateginiais tikslais;
- projektų portfelis yra nesubalansuotas (per daug trumpalaikių ir per mažai ilgai trunkančių projektų, per daug projektų, susijusių su vystymusi, ir per mažai – su tyrimais, projektų portfelis neatspindi organizacijos tikslų bei strategijos ir t.t.).

Kad išvengtume šių klaidų, reikia labai dėmesingai formuoti organizacijos projektų portfelį. Projektų portfelio formavimas susideda iš trijų dalių (Rothmanas, 2007): projektų sąrašo sudarymo, kiekvieno projekto įvertinimo ir apsisprendimo, kuriuos projektus ir kada vykdyti.

Projektų portfelio sėkmė priklausys nuo pasirinkto paties portfelio formavimo būdo. Kad būtų sėkmingai taikomas projektų portfelio metodas organizacijos veikloje, būtina vykdyti projekto portfelio valdymą.

PMI išleistame Projektų vadybos standarte (angl. *Project Management Body of Knowledge*) teigiama, kad „Projektų valdymas yra žinių, įgūdžių, ir metodų taikymas projekto veikloms, siekiant patenkinti projekto reikalavimus. Projekto valdymas atliekamas taikant projekto valdymo procesus: inicijavimą, planavimą, vykdymą, stebėjimą ir kontrolę, uždarymą. Projekto vadovas yra asmuo, atsakingas už projekto tikslų pasiekimą“.

PMBOK apibrėžia 5 projekto valdymo procesų grupes<sup>5</sup>:

- inicijavimo procesų grupė (angl. *Initiating Process Group*): apibrėžia ir inicijuoja projektų ar projekto fazę.
- planavimo procesų grupė (angl. *Planning Process Group*): apibrėžia ir detalizuoja tikslus ir planuoja veiklas projekto tikslų ir apimties pasiekimui.
- vykdymo procesų grupė (angl. *Executing Process Group*): apjungia žmones ir kitus resursus projekto valdymo plano įgyvendinimui.
- stebėjimo ir kontroliavimo procesų grupė (angl. *Monitoring and Controlling Process Group*): reguliariai matuoja ir stebi projekto progresą, kad identifikuoti nukrypimus nuo

---

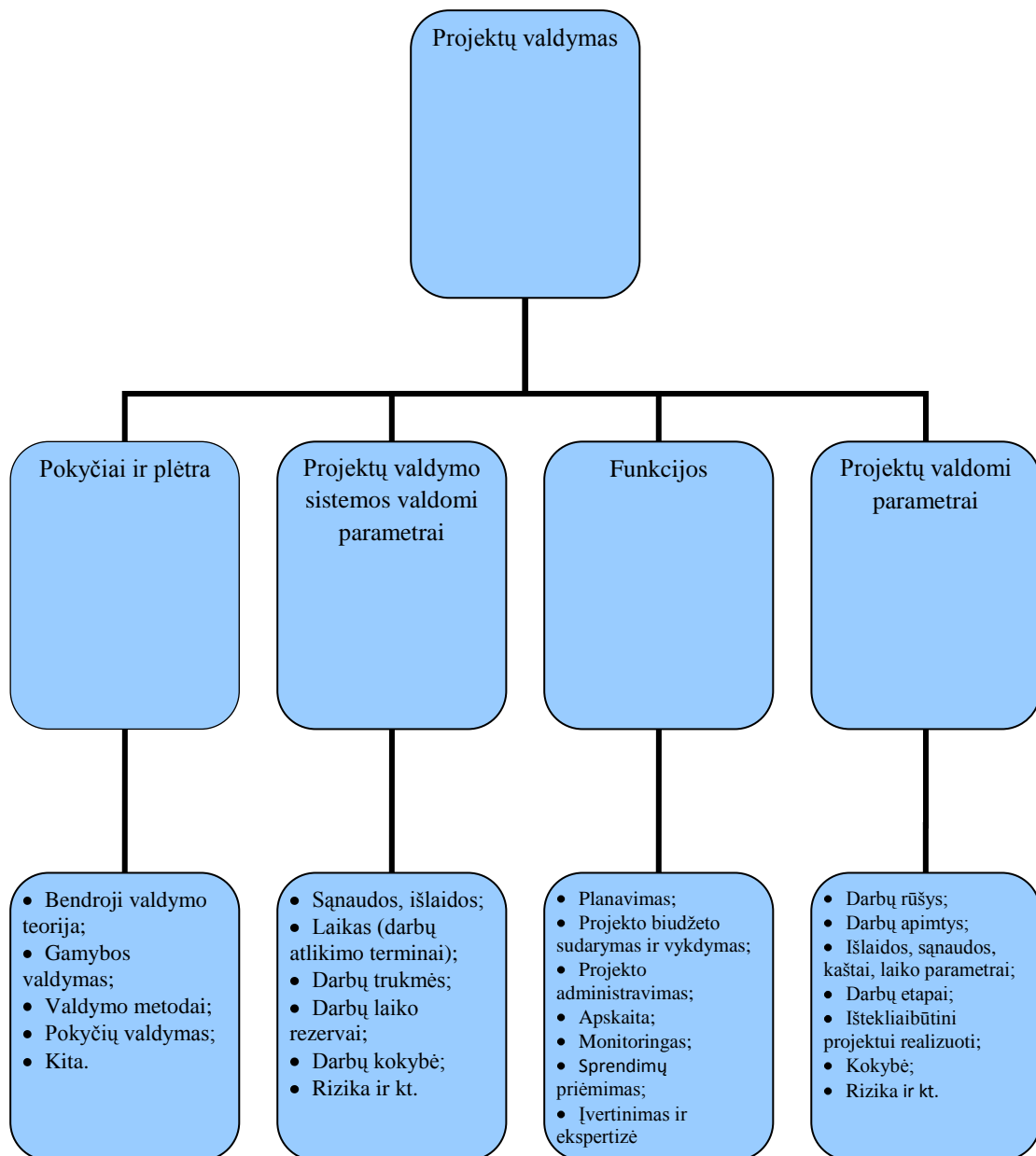
<sup>5</sup> A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2004

projekto plano taip, kad būtų galima imtis korekcinį veiksmų, reikalingų projekto tikslams pasiekti.

- uždarymo procesų grupė (angl. *Closing Process Group*): formalizuoja produkto, paslaugos ar rezultatų priėmimą ir tvarkingai užbaigia projektą ar projekto fazę.

Pasak B. Neverausko, V. Stankevičiaus, V. Viliūno ir I. Černiūtės (2005), „projektų valdymą galima laikyti kaip įvairių išteklių panaudojimo koordinavimo per visus projekto gyvavimo ciklus metodologiją, siekiant efektyviai pasiekti tikslą“.

Žemiau pateikiamas projektų valdymo modelis (žr. 4 pav.), kuris atspindi projektų valdymą apimančius veiksnius.



4 pav. Projektų valdymo veiklos. Sudaryta remiantis B. Neverausku, V. Stankevičiumi, V. Viliūnu, I. Černiūte (2005); Cabanis-Brewin (2011)

4 paveiksle matyti, kad projektų valdymas yra tarpdisciplininis mokslas, apimantis pokyčius ir plėtrą. Šie glaudžiai siejasi su bendrąja valdymo teorija, gamybos valdymais, valdymo metodais ir kt. Sekantis projektų veiklai priklausantis elementas yra projektų valdymo sistemos valdomi parametrai, kurie apima sąnaudas, išlaidas, darbų atlikimo terminus ir kitus veiksnius. Įgyvendinant projektą visose jo gyvavimo fazėse yra vykdomos tam tikros funkcijos, kurios apima: planavimą, biudžeto sudarymą, monitoringą ir kitas veiklas. Apibendrinant galima sakyti, kad projektų valdymas apima ne tik sisteminių procesą, bet ir projektą kaip instrumentinį procesą.

### **Projekto turinys**

Iš anksto parengta dokumentacija, planas, pagal kuriuos galima sukurti, patobulinti, rekonstruoti tam tikrą objektą. Tai dokumentas, kuriame tikslai pagrindžiami socialiu, ekonominiu ir techniniu aspektais, įvertinami efektyvumo rodikliai, nurodomos reikalingos lėšos, projekto poveikis, bei finansavimo šaltiniai. Argumentuotai išdėstoma projekto esmė, pateikiama organizacijos būklė, projekto įgyvendinimo strategija, perspektyvos, prognozuojami projekto rezultatai (A. Diržytė 2010).

### **Projekto santrauka:**

#### **Trumpas projekto aprašymas**

- kodėl ir kam reikalingas projektas, kokioms problemoms spręsti įgyvendinamas projektas;
- kodėl būtent pareiškėjas nori spręsti problemą ir kaip jis su ja susijęs;
- vieta, kur bus įgyvendinamas projektas;
- argumentai, kodėl pasirinkti būtent tam tikri problemos sprendimo būdai;
- darbai, kurie jau atlikti, ruošiantis įgyvendinti projektą;
- kas bus atsakingas už projekto įgyvendinimą, kaip įgyvendinimas bus organizuojamas ir vykdomas;
- kas valdys projektą.

### **Programos atitiktis, pagal kurią bus teikiamas projektas, tikslams įgyvendinti:**

Nurodoma, kaip projektas prisidės prie programos tikslų įgyvendinimo, kokių prioritetų, priemonių ir kokioms veikloms įgyvendinti yra skirtas projektas.

Nurodoma kokioms veiklos sritims, bei kokiomis priemonėmis ir prioritetais vadovaujantis norima kurti projektą. Kaip projektas padės įgyvendinti strategijos tikslų įgyvendinimą.

## Projekto tikslai

Pasak Ayande, Sabourin ir Sefa (2012) teigimu, projektai yra vienas iš inovatyvių organizacijos būdų pasiekti organizacijos tikslus. Kryptingas tikslų siekimas ir inovacijų didinimas per projektinę veiklą veda organizaciją sėkmės link. Norint užtikrinti savalaikį tikslų įgyvendinimo rezultatą Lashley ir Clark (2013) teigimu, didelės pastangos turi būti sutelkiamos suinteresuotų šalių rinkimui ir konkrečių projektų tikslų suderinimui su organizacijos strateginiais tikslais.

- Projekto tikslai turi būti aiškūs, realūs ir konkrečiai susiję su programos strategija. Sudarant projekto tikslus ir uždavinius naudojamės projekte nurodytomis problemomis, jas reformuluojant;

**1 lentelė. Parengta pagal dr. A. Diržytę (2010)**

Projekto tikslas	Uždaviniai
1.	1.
	2.
	3.
	4.

- Planuojamus realius pasiekimus įgyvendinant projektą (suorganizuota seminarų, bendruomenės švenčių ir pan.), – paraiškos tam tikrose dalyse nurodomi tokie pat pasiekimo rodikliai;
- Pasiekimų rezultatai (kas pasikeis įgyvendinus projektą), – paraiškos tam tikrose dalyse nurodomi tokie pat pasiekimo rodikliai;
- Terminai, kada projektas bus įgyvendintas ir kokie projekto rezultatai bus.

## Projekto veikla

Nurodome ir apibūdiname, kokias veiklas planuojame įgyvendinti projekto metu išsikeltiems tikslams įgyvendinti (pirkimų konkursų organizavimas, personalo, atsakingo už projekto įgyvendinimą samdymas, darbų organizavimas, įgyvendinimo priežiūra, t.t.).

Planuojamų veiklų įgyvendinimo terminų ir sekos pateikimas (pvz., paaiškinama, kaip organizuojamas pirkimų konkursas, kaip atrenkamos tikslinės grupės, kokie mokymai organizuojami ir pan.). Šiame punkte surašytos veiklos turi sutapti su paraiškos veiklų aprašymais.

Įvardinti priežastis, dėl kurių pasirinktos būtent šios veiklos yra būtinos. Taip pat reikia pagrįsti, kokią įtaką pasirinktos veiklos turės siekiant užsibrėžtų tikslų ir kaip jos patenkins tikslinių grupių poreikius.

## Projekto rezultatai ir pasekmės bei jų įgyvendinimo rodikliai

Projektų komandose dirbantis personalas savo įgūdžius ir žinias taiko konkrečiose planuojamose projekto veiklose, projektų vadyboje ir kt., todėl projektų rezultatus visa komanda privalo suprasti vienodai ir siekti kuo geriausių.

Pasak dr. Aistės Diržytės (2010), kiekvienas projektas turi turėti nustatytus aiškius projekto planuojamus įgyvendinti uždavinius ir rezultatus, o jų matavimo rodikliai turi būti išreikšti kiekybine išraiška. Vadovaujantis rodikliais, vertinamas įsipareigotų rodiklių pasiekimo laipsnis, projekto metu stebima ir vertinama projekto įgyvendinimo eiga pagal pasiektus ir užsibrėžtus rodiklius, taip pat yra nustatoma, kiek projektas prisideda prie užsibrėžtų programos tikslų įgyvendinimo.

Yra išskiriami projektų lygmens rodikliai (papildomi rodikliai, kurie yra nustatomi projekto vykdytojo individualiai kiekvienam projektui), programos lygmens rodikliai ir rezultatų rodikliai. Bent vienas programos lygmens pasiekimų ir rezultatų rodiklis turi būti paskirtas kiekvienam projektui, taip pat ir mažiausias vienas projekto lygmens rezultatų ir pasiekimų rodiklis.

**2 lentelė. Projekto rezultatų rodikliai. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010)**

Rodiklio pavadinimas	Matavimo vienetas	Dabartinė situacija (jei taikoma)	Laukiamo rezultato kiekybinė išraiška
Pagal programos aprašą:			
	vnt.		
	vnt.		
Projekto lygmens:			

Projekto įgyvendinimo metu tikimasi geriausių pasiekimų ir rezultatų. 2 lentelėje nurodome svarbiausius rodiklius (ko tikimės, kokie darbai turi būti atlikti, renginių skaičius, naujai sukurtos darbo vietos, pasekmės ir pan.). Pasiekimų ir rezultatų rodikliai nulemia projekto sėkmę. Jeigu po projekto patvirtinimo, nustačius pasiekimų ir rezultatų rodiklius per mažus arba paaiškėjus, jog jie nepasiekiami, finansavimas ir parama gali būti sumažinti, nutrauktos ir (arba) išieškotos jau išmokėtos paramos lėšos. Laukiami rezultatų ir pasiekimų rodikliai yra nustatomi taip, jog būtų galima pateikti surinktus duomenis, įrodančius projekto įgyvendinimo pažangą.

### Išsamus projektų veiklos aprašymas

Išsamiai aprašome visas projekto veiklas, kurias pareiškėjas ketina vykdyti nurodytiems tikslams pasiekti ir įgyvendinti. Veiklos turi būti išdėstytos pagal darbų vykdymo strategiją ir eiliškumą.

(Spiriajevas, 2007, I.67) Veiklos turi būti detalios, sietis ir su rezultatais, ir tarpusavyje. Veiklos turi būti pakankamos rezultatams pasiekti. Aprašymas turi būti išsamus bei atsakantis į klausimus, kur ir kaip bus užtikrinama veiklos rezultatai, jų sklaida.

### Projekto įgyvendinimo tvarkaraštis

(Spiriajevas, 2007, I.67) Sudaromas projektų veiklų įgyvendinimo grafikas. Planas turi atskleisti projekto įgyvendinimo etapus. Įgyvendinimo tvarkaraštyje nereikia pateikti išsamaus aprašymo, o tik nurodyti veiklų veiksmų pavadinimus.

Veiklų įgyvendinimo plane turėtų būti nurodomos ne tikslios datos, tačiau laikotarpiai, pvz.: „1 mėnuo“ ir pan. Projekto pareiškėjams rekomenduojama veiksmų grafike palikti laiko rezervą.

Į veiklų planą reikia įtraukti ir projekto viešinimo priemones bei su projektu susijusią informaciją, turi būti viešinami su projektu bendradarbiaujantys partneriai ir t.t.

**3 lentelė. Projekto įgyvendinimo planas. Parengta pagal dr. Aistę Diržytę (2010)**

Nr.	Veiklos pavadinimas	Trukmės mėn.	200_ metai												Vykdytojas (pareiškėjas, partneris, rangovas)
			I			II			III			IV			
1.	PAVYZDYS: „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“	4 mėn.	X	X	X	X									
1.1	Dokumentų rengimas	2 mėn.	X	X											
1.2	Konkurso paskelbimas	0,5 mėn.			X										
1.3	Rangovo atranka	1 mėn.				X									
1.4	Sutarties pasirašymas	0,5 mėn.				X									

Pradėjus projektą, reikia vykdyti veiklų plano priežiūrą. Veiklos turi būti išvardintos pakankamai išsamiai, jog būtų galima sekti kiekvienos iš jų įgyvendinimą ir kaip jos prisideda prie projekto įgyvendinimo. Apie bet kokius nukrypimus nuo plano reikia kuo skubiau informuoti projektą administruojančią agentūrą. Į projekto veiklos tvarkaraštį yra įtraukiami ir įsipareigojimai, išplaukiantys iš Subsidijų sutarties (pavyzdžiui, mokėjimo paraiškų ir ataskaitų teikimo terminai).

Viena pagrindinių šiuolaikinių organizacijų strategijos įgyvendinimo priemonių yra projektų vadyba. Kai kurių autorių nuomone, projektų vadyba – tai būdas geriau, sparčiau ir pigiau įgyvendinti organizacijos tikslus ir terminus. Kaštai ir kokybė tampa pagrindiniais organizacijų funkcionavimo kriterijais, sąlygojančiais organizacijos pranašumą konkurencinėje aplinkoje.

Tony L. Doherty ir Terry Horne (2002), pateikia šiuos projektų valdymo etapus:

1. problemų ir poreikių nustatymas;
2. duomenų rinkimas ir analizė;
3. siekių ir tikslų nustatymas;
4. užduočių sąrašo apibrėžimas;
5. atsakomybės pasiskirstymas;
6. terminų nustatymas;
7. įgyvendinimas;
8. proceso stebėjimas;
9. problemų sprendimas;
10. pagrindinių etapų užbaigimas;
11. procesų ir rezultatų vertinimas.

V. Zdanytės ir V. Stanevičiaus straipsnyje „Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui. Ekonomika ir vadyba“ (2008) teigiama: „Susiformavo vadinamoji strateginės projektų arba projektų portfelio vadybos praktika, pakeitusi ne tik verslo organizavimo bei organizacijų valdymo formas, bet ir pačią mąstymo apie verslą struktūrą bei jos filosofiją“. Daugelio organizacijų projektų ar jų portfelio vadyba laikoma svarbiausia konkurencingumo didinimo priemone, o projektų vertė didinama iki maksimumo, pačiu tiesiausiu keliu įgyvendinant strateginius išsikeltus organizacijos tikslus.

Pagrindinis projektų portfelio valdymo uždavinys yra procesų, vykstančių portfelyje, suderinimas su organizacijos tikslais bei strategija<sup>6</sup>.

*Kiekviena organizacija veikia aplinkoje, kurią įtakoja daugybė veiksnių. Projektai yra unikalūs ir gali būti organizacijos pokyčio priežastis, kuri įtakoja jos adaptaciją kintančioje*

---

<sup>6</sup> <http://www.actano.de>



*visuomenėje. Anot A. Kaziliūno (2009), geriausias būdas organizacijos strategijai įgyvendinti yra atitinkamų projektų valdymas. Lashley ir Clark (2013) teigimu, nusakant organizacijos tikslus, ypatingai finansiniams rodikliams patenkinti, kad organizacija galėtų tinkamai gauti siekiamą rezultatą, galima pasitelkti projektus, kurių pagalba gaunamas reikiamas finansavimas organizacijos pokyčių įgyvendinimui. Projektų portfelio modelis gali puikiai pasitarnauti organizacijos strategijos įgyvendinimui ir projektų tinkamam vykdymui. Įgyvendinant strategiją vienas tinkamiausių būdų ir yra projektų portfelio suformavimas organizacijoje. Šiuos teiginius pabandysime įrodyti sekančiame skyriuje nagrinėdami projektų portfelio metodo taikomumą viešojo kultūrinio turizmo objektų strategijose.*

## 2. VIEŠOJO KULTŪRINIO TURIZMO OBJEKTŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖ

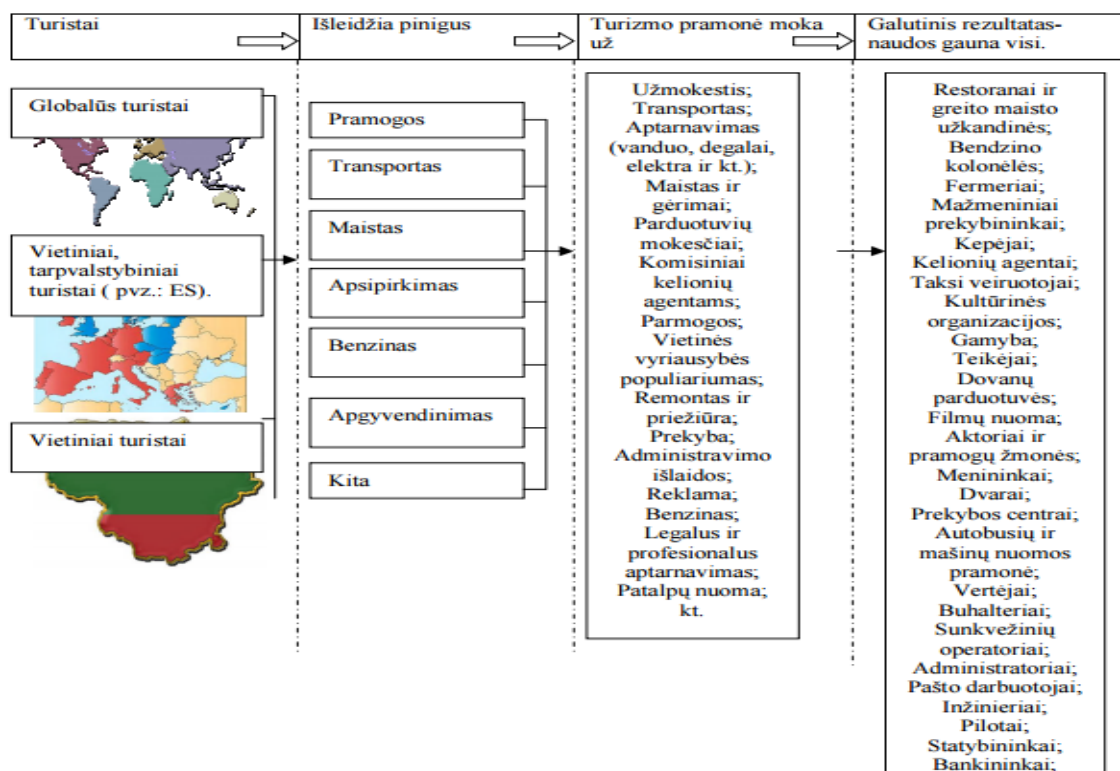
### 2.1. Viešojo kultūrinio turizmo objektų bendroji charakteristika

Laisvalaikis tapo socialiniu fenomenu, o kelionės poilsio forma, kurios leidžia patirti, pažinti bei atgauti tiek fizines, tiek dvasines jėgas. (Liutikas, 2006).

Dėl ekonominės ir politinės įtakos bei dėl socialinės globalizacijos procesų, turizmas tapo pirmaujančia ūkio šaka daugelyje valstybių. Jis nuolat vystosi, surenkama vis daugiau pajamų.

A. Matzarakis, C. R. de Freito (2001), P. Grecevičius, (2002), tam pritaria ir teigia, kad „turizmas yra viena sparčiausiai augančių pasaulio pramonės šakų, kuris įgauna vis didesnę reikšmę daugelio šalių ekonomikoje, suteikia darbo vietas įvairių sričių specialistams, skatina provincijų vystymąsi, todėl vis daugiau dėmesio ir lėšų skiriama turistų pritraukimui į viešojo kultūrinio turizmo objektus“. (5 pav.) (Žilinskas, Maksimenko, 2010)

5 pav. Turizmo įtaka ekonomikai. Šaltinis: Tourism is everyone's business (2010)



Vis dėlto turizmas negali egzistuoti be kultūros. Kultūros apibrėžimų galime rasti daugybę, tačiau visus juos vienija bendra idėja – kultūra: tai, ką sukūrė per istoriją žmogus. Tai labai plati sąvoka. Lewis (2002) teigia: „Kultūra – tai tam tikrą išsivystymo lygį ir sukauptus sugebėjimus

atspindintis visuminis gyvenimo ir veiklos būdas“. O lietuvių autoriai (Vijeikis, Vijeikienė, 2003) kultūrą apibūdina taip: „Kultūra – tai įsisąmonintų specifinių normų, kurios pagrįstos socialinėmis nuostatomis, vertybėmis ir įsitikinimais, visuma“.

Analizuojant Viešojo kultūrinio turizmo objektų charakteristiką, buvo būtina pakartoti turizmo ir kultūros sąvokų reikšmes, nes tai neatsiejami dalykai. Mokslinėje literatūroje (Lewis, 2014), taip pat pabrėžiama, jog kultūros sąvoką sudaro ir daugiau elementų. Lewis išskiria šias sudedamąsias kultūros dalis (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Kultūros sudedamosios dalys pagal Lewis (2014)**

<b>Kultūra</b>
visos materialinės gėrybės, kurias sukuria žmogus
santykiai tarp žmonių, kuriuos sukuria žmogus
dvasinės vertybės (mokslas, menas, moralė, religija), kurias sukuria žmogus
žmogaus gyvenimo būdas (papročiai, nuostatos, normos, tradicijos ir kt.)
civilizacija arba visų žmonių sukurtų gėrybių ir vertybių panaudojimo būdas

Lietuvos regiono turizmo plėtros galimybės siejasi su kultūrinio turizmo plėtra, kadangi mūsų valstybė gali didžiuotis turtinga istorine praeitimi ir perspektyvia ateitimi: turime gausų kultūros išteklių arealą, vertingus natūralius gamtos išteklius, Lietuvos regionas taip pat įsikūręs ir patogioje geografinėje padėtyje. Mūsų šalį kerta „Via Baltica“ ir „Rail Baltica“, didelės reikšmės infrastruktūros objektai, kurie sujungia Rytų-Šiaurės-Vakarų Europą.

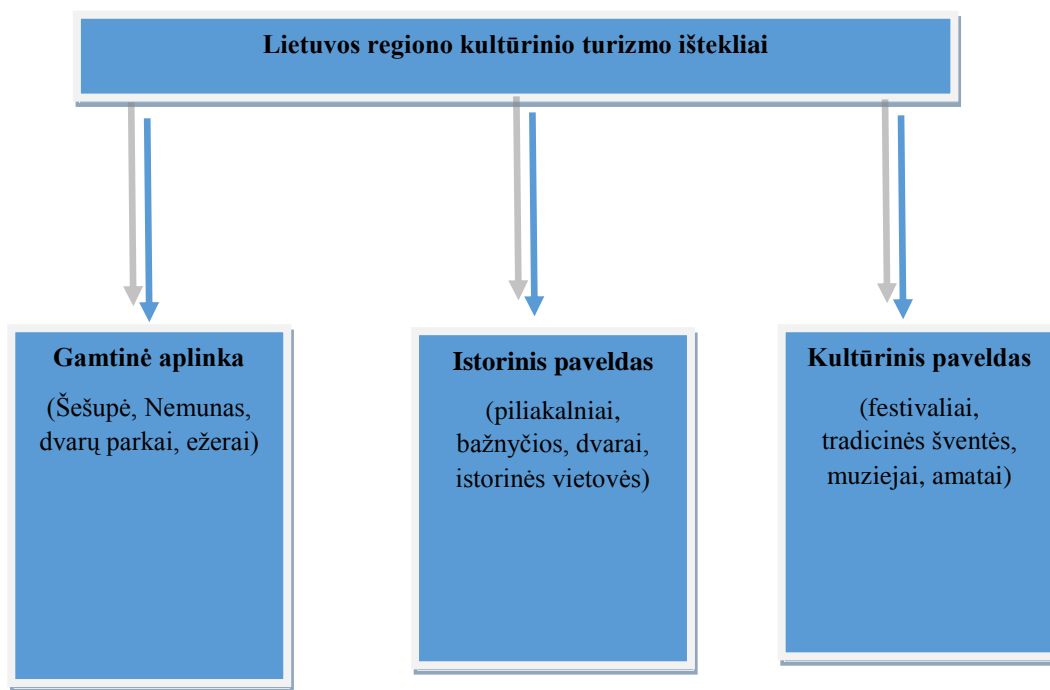
Būtent tokia regiono geografija ir istorija dėl tranzitinių transporto srautų užtikrina ne tik vietinių turistų kiekį dabar bei ateityje, bet sukuria jiems patogią infrastruktūrą, pasiūlant pramogas, paslaugas ne tik šiltuoju metų laiku.

Didžiausi kultūrinio turizmo objektai yra įsikūrę didžiausiuose šalies miestuose, tačiau ten taip pat išnaudojamas ne visas turizmo potencialas. Dažnai kultūriniai objektai yra netoli didžiųjų miestų, tai kaip dvarai, kurie buvo valdomi bajorų bei kuriuos supo dideli laukų ar miškų plotai.

Nors Lietuvos regione nestinga turistinių objektų, tačiau jame trūksta išvystytos turizmo infrastruktūros, kadangi ne visur išvystyta apgyvendinimo, pramogų ir maitinimo sistemos. Trūkstant bent vieno iš jų, sistema funkcionuos neefektyviai ir netobulai. Pagrindiniais turizmo

traukos objektais šiandien tampa laisvalaikio pramogos, kultūros paveldas, nacionalinė virtuvė, kurių Lietuvoje gausu. Pagrindiniai turizmo ištekliai pateikti 6 paveiksle.

**6 pav. Lietuvos regiono kultūrinio turizmo ištekliai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės**



Tekančios upės su savo įspūdingais krantais, miškai, ežerai, išlikę istoriniai ir kultūros objektai sudaro pagrindą ne tik pažintiniam, bet ir kaimo, sportiniam, ekologiniam ir kt. turizmui vystyti.

Turizmo plėtrai įtakos turi vidiniai ir išoriniai veiksniai. Palankios sąlygos kultūrinio turizmo plėtrai Lietuvoje: patogi geografinė padėtis, europinės reikšmės automagistralės, nemenki kultūros paveldo ištekliai, upės su savo žmogaus nepalietu kraštovaizdžiu. Tačiau yra ir neigiamos pusės kultūrinio turizmo klestėjimui, tai yra neišvystyta turizmo infrastruktūra, per mažas vietinių valdininkų dėmesys turizmui, nesugebėjimas išnaudoti esamus kultūrinius ir gamtinius išteklius panaudojant projektų portfelį. Dėl šios priežasties vystytis turizmui tampa labai sunku, dėl valdininkų neveiklos ir lėšų stokos nyksta kultūros paveldo objektai. Daugelyje Lietuvos vietų stūkso apgriuvę, praeivius gąsdinantys dvarai ar jų griuvėsiai.

Kultūrinio turizmo plėtrą stabdo ne tik politikų abejingumas regionui, kaip patraukliam turizmo objektui, bet ir ryškus turizmo srautų sezoniškumas, turistinių objektų nepriežiūra ir nykimas bei kitų aplinkinių regionų pranašumas gausesniais kultūros paveldo ištekliais. Nors Lietuvos regionas turi palankias gamtines ir kultūrinės sąlygas turizmui vystyti, tačiau ne pilnai išnaudojamas, iš kurių svarbiausios – turizmo produkto propagavimas, užsienio turistų pritraukimas

bei svetingumo industrijos paslaugų kokybės gerinimas. Kartais rajonuose nėra net minimalistinių pastangų priemonėms įgyvendinti, kurios yra būtinos plėtojant turizmą: trūksta poilsiaviečių, stovyklaviečių, nuorodų į lankytinų objektų vietas ir t.t.

### **Gamtiniai ištekliai**

Gamtiniams turizmo ištekliams priskiriami rekreaciniai miškai, nacionaliniai ir regioniniai parkai, vandens telkiniai ir jų pakrantės, saugomi kraštovaizdžio objektai, gyvūnija ir visa kita, kurių vertybės sudaro galimybes naudoti juos profesiniam, pažintiniam ir kt. turizmui.

Lietuvos regiono kraštovaizdis yra labai vertingas plėsti turizmui. Lietuvos miškai užima 33,3 proc. šalies teritorijos. Tačiau, kaip ir miškai, vandens tvenkiniai taip pat turizmo reikmės panaudojami labai mažai.

Nors Lietuvos regionas ir turi gausius gamtinius išteklius, kurie tinka turizmui, tačiau didžioji dalis gamtos vertybių yra patrauklios tik pavieniams poilsiautojams ir gamtos mokslo specialistams. Nors gamtiniai ištekliai nesudaro svarbiausios dalies turizme, vis dėlto jas panaudoti galima įvairiuose turistiniuose maršrutuose: kultūriniame, dviračių ir vandens turizmo trasose.

Norint kalbėti apie turizmo plėtrą regione, reikėtų išanalizuoti infrastruktūrą, nuo kurios priklauso turizmo mastai. Turizmo infrastruktūra yra komplektas priemonių, kurios galėtų būti skirtos turizmo plėtrai, tam tikroje vietoje: apgyvendinimas, maitinimo paslaugos, transportas bei pramogos, kurios reikalingos turistų poreikiams tenkinti.

Vystyti kultūrinį turizmą labai padeda, neseniai pradėti steigti ir sparčiai steigiami turizmo informacijos centrai, kurių galima rasti vis daugiau kiekviename mieste bei miestelyje. Dažniausiai, tokiam centre yra siūlomas vienas ar daugiau turistinis maršrutas. Deja, ne visada galima keliauti dviračiais ar kitu transportu, tenka eiti pėsčiomis. Maršruto metu aplankomi objektai, kurie kultūriniam turizmui yra reikšmingiausi ir yra ne tik tam tikros vietovės pasididžiavimas, bet jau seniai esantis daugumos turistų maršrutuose.

Vandens turizmui gali būti naudojamos didžiosios Lietuvos upės, tačiau išsamios informacijos apie pramogas vandens telkiniuose yra mažai arba jos nepapanka, jog būtų plėtojamas pažintinis turizmas.

### **Svetingumo paslaugų išvystymas**

Siekiant pritraukti turistus (tiek vietinius, tiek iš užsienio), o ypač siekiant plėsti pažintinį – poilsinį kultūrinį turizmą, ilgesnį nei viena para, būtina lankytojams sudaryti pagrindines ir papildomas turizmo paslaugas, kaip apgyvendinimo, maitinimo, laisvalaikio ir pramogų paslaugas. Maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų trūkumas stabdo regiono patrauklumą. Žinoma,

didžiuosiuose miestuose netrūksta apgyvendinimo ir maitinimo įstaigų, tačiau rinkos lemiamos kainos yra žymiai per didelės paprastam pažintiniam turizmui, o vis labiau traukiančiame lankytojus provincijos regione, dažnai, išvis nėra nei maitinimo, nei apgyvendinimo įstaigų. Tačiau net ir didieji miestai atsilieka nuo kaimyninių šalių regionų maitinimo įstaigų skaičiumi. Vis dėlto mūsų krašto virtuvė gali pasigirti paslaugų išskirtinumu. Dažna maisto paslaugų įstaiga turi patiekalų, traukiančių turistus dėl kulinarinio paveldo. Ne kartą atvykėliai bei vietiniai turistai yra išreiškę pasipiktinimą dėl kainų, neatitinkančių kokybės. Taip pat kai kuriose maitinimo įstaigose dėl mažos virtuvės yra siūlomas mažas asortimentas, neprekiaujama stipriaisiais alkoholiniais gėrimais, neorganizuojami renginiai.

Apgyvendinimas, didžiuosiuose miestuose, paprastas ir aiškus – kelių žvaigždučių viešbučiai, kurie už tam tikrą kainą visą laiką pasiruošę priimti svečius, tačiau kaip ir minėta anksčiau, problema išlieka toliau nuo miestų. Regione kaimo turizmo sodybos pradėjo kurtis ne taip ir jau seniai, tik 2000 m. atsirado pirmosios sodybos, skirtos poilsiautojams. Sodybose vietų skaičius svyruoja nuo 8 iki 40, tačiau nemenka problema išlieka tai, jog prieš atvykstant dažnai reikia rezervuoti nakvyne, o ir kainos dažnai didesnės nei didžiųjų miestų viešbučiuose. Tačiau sodybose, kitaip nei mieste esančiuose viešbučiuose, yra daugiau pramogų ir paslaugų. Vis dėlto kitos sodybos savo paslaugų asortimente turi tik apgyvendinimo paslaugas, be galimybės užsisakyti pusryčius.

Nuorodų nebuvimas pagrindiniuose magistraliniuose keliuose ir netoliese esančius viešbučius mažina lankytojų skaičių ne tik apgyvendinimo paslaugas teikiančiose įmonėse, bet ir atima potencialius turistus, kurie užsukę pernaktoti, galbūt aplankyti ir vietines įžymias vietas. Pagrindiniai viešbučių svečiai dažniausiai yra pastovūs klientai – užsienio ar iš tolimo miesto atvažiuojantys verslininkai, tačiau jie menkai prisideda prie kultūrinio turizmo plėtros. Pasak turizmo ir informacijos centrų atstovų, mažesniuose miestuose, kaip pavyzdžiui Ukmergėje, dėl apgyvendinimą teikiančių įmonių stokos, miestelyje esantis vienintelis viešbutis, dažnai nepajėgia apgyvendinti visų norinčių, ypač savaitgaliais.

Apgyvendinimo vietų trūkumas neigiamai atsiliepia kultūrinio turizmo plėtrai. Problemų dažnai iškyla norint apgyvendinti užsienio turistų grupes, keliaujančias po šalį pažintiniais tikslais, ypač su transporto priemonėmis.

### **Pagrindiniai kultūrinio turizmo objektai Lietuvos regione**

Pagal žurnalą „Turistas“, kiekvienais metais turizmas Lietuvai atneša kelis milijardus pajamų, didžioji dalis jų iš užsienio lankytojų. Dėl to galime daryti išvadą, jog nors ir turizmo infrastruktūra šalyje nėra pati geriausia, tačiau turistams užtenka laisvalaikio praleidimo būdų bei pramogų.

Oficialių lankytinų vietų, pagal Lietuva.lt duomenis 2015 m. gegužės mėnesį, yra apie 1000. Ši nemažą skaičių sudaro UNESCO ir tautinio paveldo objektai.

Regiono turizmo išteklių potencialas ir galimybės netolygūs, todėl kiekviena Lietuvos savivaldybė pagal patrauklius turistinius objektus ir jų plėtrą išsidėsto taip:

**Vilnius.** Turintis didžiausią turistinių objektų skaičių bei kol kas pats patraukliausias miestas užsienio turistams, su vis dar dideliu potencialu plėstis.

**Klaipėda.** Uostamiestis, kaip ir sostinė, turi išsaugojusi nemenką tautinio paveldo objektų skaičių, taip pat netrūksta verslo turistų.

**Kaunas.** Nemuno žemupio regionas, kuriame netrūksta tautinio paveldo objektų, taip pat laikinoji sostinė vertinama dėl pramogų skaičiaus darbo dienomis bei naktinio gyvenimo.

Kai užsienio turizmas mieliau renkasi paveldo objektus, tai mūsų šalies gyventojai – kaimo turizmą.

### **Kaimo turizmas**

Šiuo metu ypač populiarėja ir palyginti nauja poilsio rūšis – kaimo turizmas. Kaimo turizmą kiekvienas supranta skirtingai. Vieniems kaimo turizmas – poilsis mažai apgyvendintose teritorijose, kitiems – kaime siūloma aktyvi veikla. „Kaimo turizmu dažniausiai vadinama veikla, atitinkanti šias sąlygas: vyksta kaimo vietovėse ir atitinka šiuos bruožus – maža sodyba, žemės ūkiu paremta ekonomika, tradicinė socialinė struktūra, naudoja vietinius išteklius“ (I. Žalienė, 2006). Paprastai šiomis paslaugomis daugiausia naudojasi vietiniai miestų gyventojai, bet nuolat didėja ir atvykstančių užsieniečių skaičius. Juos vilioja švarus oras, graži gamta, aktyvi veikla (pasivaikščiojimai, vandens ar dviračių sportas), ekologinių ūkių produkcija, galimybės artimiau pažinti gamtos pasaulį. Dažniausiai atostogaujantys renkasi trumpalaikį poilsį – atvyksta kelioms dienoms ar savaitgaliais. Ypač kaimo turizmas suaktyvėja vasarą, tačiau vis dažniau pageidaujama švęsti ar poilsiauti ir žiemą. Todėl turizmo sezoniškumas pamažu nyksta – atsiranda vis daugiau norinčių pailsėti kaimo turizmo sodybose įvairiu metų laiku.

Kaimo turizmas taip pat prisideda prie kultūros objektų, tokių kaip dvarai, lankymo. Didžioji dalis vietinių turistų pripažįsta, jog važiuodami ilsėtis į kaimo vietovę, neretai užsuka ir į pakeliui esančias lankytinas vietas (pagal „Spinter tyrimai“). Neverta pamiršti ir senovinių gyvenimo ir laidojimų vietų, kurios ir sudaro didelę Lietuvos istorinės kultūros palikimo dalį. Dėl lankytojų stokos, šie objektai dažnai būna apleisti ir prastos būklės. Jų priežiūra ir panaudojimas turizmui yra ne mažiau vertingas ir perspektyvus nei piliakalnių ar kitų kultūrinio palikimo objektų. Tačiau esant prastai turizmo infrastruktūrai retai apilankomi. Vietovių lankymo infrastruktūros plėtra bei bendro

turizmo organo formavimas, kuris jungtų visus turistinius objektus ir padėtų vienas kitam būti pastebėtiems, turėtų pagerinti esamą situaciją.

### **Ekologinis turizmas**

Ši turizmo atšaka artimai siejasi su kaimo turizmu. Kaip ir dauguma turizmo idėjų, ši atkeliavo iš Vakarų Europos, kur žmonės daug anksčiau pradėjo skirti dėmesį poilsiui. Ši turizmo rūšis populiari tarp keliautojų, mėgstančių ir siekiančių išsaugoti gamtą. Toks turizmas gali egzistuoti tik esant griežtai valdymo programai. Tokio turizmo objektuose yra griežtai reglamentuotas turistų elgesys: dažnai prie tokių objektų neina privažiuoti, tenka eiti pėstiems, taip pat galioja draudimai maitinti gyvūnus ar naudoti tam tikras chemines priemones ir pan. Ekoturizmas yra apimantis ne tik gamtą, bet ir gerbiantis gamtos išteklius, vietinių gyventojų papročius ir tradicijas.

### **Aktyvusis turizmas**

Kaimo vietovėse vykdomas ir aktyvusis turizmas: kelionės dviračiais, slidėmis, valtimis ar pėsčiomis, tačiau ir čia trūksta infrastruktūros išvystymo. Ši poilsio forma iš jo dalyvių reikalauja gebėjimo orientuotis aplinkoje, bent minimalaus fizinio pasirengimo ir medicininių žinių nelaimėi atsitikus. Visam šiam turizmui reikalingas tam tikras inventorių. Šia turizmo forma dažniausiai užsiima vietos gyventojai, tačiau netrūksta ją pasirenkančių užsieniečių. Pavyzdžiui, Vilkaviškyje kasmet pavasarį ir rudenį organizuojami dviračių žygiai (pavasari – „Dviračiu į plukių žydėjimą“, rudenį – „Dviračiu į auksaspalvį rudenį“), kurie pritraukia dviračių mėgėjus ne tik iš mūsų miesto ir rajono, bet sulaukiame svečių iš kitų Lietuvos miestų. Kiekvieno žygio metu dviratininkai numina keliolika kilometrų ir tradiciškai kelionę baigia Paežerių dvaro kieme, kur jų laukia apdovanojimai ir ant laužo išvirta išskylautojų košė ir arbata.

### **Gydomasis turizmas**

Bene naujausia turizmo forma – gydomasis turizmas. Verta paminėti, jog apskritai visas turizmas yra nukreiptas į žmogaus sveikatos bei savijautos gerinimą. Visos laisvalaikio formos suteikia naujų įspūdžių ir emocijų, taip savaiame gerindamas žmogaus savijautą. Tačiau šioje turizmo formoje pirmiausiai procese rikiuojasi gydymas, o tada – poilsis. Mano nuomone, tai priklauso nuo turizmo maršrutų, kuriuos pasirenka patys keliaujantieji arba kelionių agentūros. Parinkta kelionė turi būti tokia, jog paslaugos ir kelionės maksimaliai stiprintų jų sveikatą, o savijauta gerėtų ne tik kelionės metu, bet ir kurį laiką po jos. Pagal Pasaulinės sveikatos organizacijos apibrėžimą, neapsiribojama vien fizine sveikata, o yra įtraukiama ne mažiau septynių



kriterijų, tokių kaip: socialinė, intelektualinė, dvasinė, profesinė, emocinė būsenos ir aplinkos poveikis.

Viešoji įstaiga „Terra Publica“ tradiciškai, kasmet skelbia vietinio turizmo reitingus – lankytinų vietų trisdešimtuką. Vertinama pagal tris pagrindinius kriterijus: paties objekto svarba, jo infrastruktūra, patrauklumas turizmui. Vertinimas ir komentaras pateikiamas 5 lentelėje (pateikiame 10 geriausių).

**5 lentelė. Parengta pagal „Terra Publica“ kasmetinį skelbiamų reitingų trisdešimtuką**

2014 (vieta)	2013 (vieta)	Vietovė	Reitingas (pagal 3 kriterijus)	Komentaras
1.	1.	Trakai	AAA	Jau ne vienerius metus, Trakai yra Lietuvos lankomiausia turistų vieta. Baigta bažnyčios rekonstrukcija, sutvarkyti Užutrakio dvaras ir Pusiasalio pilies kompleksas. Trakus apžiūrėti galima tiek dviračiu, tiek pėsčiomis, plaukiant jachta ar net skrendant. Apgyvendinimo galimybės geros, tačiau ne visad patenkina visą lankytojų srautą. Savitą karaimų virtuvę pristatantys restoranai, nestokoja lankytojų, taip pat čia gausu sporto ir kultūros renginių. Patogi vieta, ežerai ir viduramžių pilis leidžia konkuruoti Trakams su gražiausiomis Europos vietomis. Trūksta tik turistus aptarnaujančio personalo profesionalumo.
2.	3.	Druskininkai	AAA+	Daug kritikos ir skepticizmo sulaukę dėl pagalvės mokesčio Druskininkai, gali džiaugtis, jog ši rizika pasiteisino. Miesto lankytojai gali savo akimis įsitikinti, kad rinkliava niekur nedingo, bet buvo panaudota miestui tvarkyti. Kurortas pilnas gėlių, o jo pavyzdžiu dėl pagalvių mokesčio pasekė ir kiti kurortai. Šiame reitinge bei antroje pozicijoje Druskininkai atsidūrė dėl gražiai prižiūrimo miesto ir išvystytos paslaugų infrastruktūros poilsiautojams, dėl ko lankytojų galima tikėtis visus metus. Trūksta tik mažosios laivybos, kuriai yra puikios sąlygos vystyti.
3.	2.	Neringa	AAA-	Unikali vietovė, vertinant Europos mastu. Nuo geriausių mūsų šalies kurortų skiriasi tik dėl sezoniškumo ir neigiamos reklamos dėl nelegaliais laikomų statinių ir jų bylų.
4.	4.	Aukštaitijos nacionalinis parkas	AAA	Gamtos kampelis, kuriuo Lietuva gali didžiuotis. Viena seniausių medinių bažnyčių – Palūšės, rekonstruota valtine, Ginučių malūnu, turistams pagaliau pritaikytu Ladakalniu, bitininkystės

				muzejumi ir apžvalgos aikštelė – turizmo objektai, kurie kiekvienais metais sulaukia vis daugiau lankytojų. Po nacionalinį parką galima keliauti visomis transporto priemonėmis. Tačiau šaltuoju metų laiku veiklos galimybės ribotos.
5.	5.	Anykščiai	AAA	Prie daugybės lankytinų objektų įvairovės prisidėjus ir takui medžių viršūnėmis, Anykščiams trūks nebent sūrios mineralinio vandens versmės. Sutvarkytas miestelio centras, unikalios pramogos, džiugina ir pritraukia vis daugiau lankytojų. Taip pat tvarkinga svetingumo infrastruktūra. Vis dėlto neišnaudotas Šventosios upės potencialas turizmui.
6.	8.	Palanga	AAA+	Dažnai kritikuojama Palanga, atrodo, vis atranda naujų idėjų, kaip nustebinti. Nepaisant skandalų, nuolat lydinčių šį kurortą, jis sugeba pritraukti ne tik problemas keliantį jaunimą, bet ir turistų iš Vakarų Europos. Tarp lietuvių tai neabejotinai vasaros sostinė, tačiau ir žiemos metu, Palanga išlieka populiari, tarp savaitgaliais pakeliauti ir pailsėti mėgstančių žmonių.
7.	10.	Birštonas	AAA+	Palyginti nedidelis kurortas, nuolat stiprina savo pozicijas ir panašu, jog atrado savo vietą konkurencingoje rinkoje. Plečiasi SPA, išnaudotas Nemuno potencialas – upe plukdomi poilsiautojai. Birštonas ypač patrauklus dviratininkams, dviračių takai šalia esančiame Žvėrinčiaus miške, taip pat mieste. Aukštą SPA paslaugų kokybę rodo tai, jog čia mėgsta ilsėtis turtingesni vyresnio amžiaus poilsiautojai iš užsienio. Kurortui trūksta tik išskirtinio veido, pagal kurį jis būtų atpažįstamas. Buvo iškeltos tokios idėjos kaip atstatyti medinę LDK pilį ar Banginuko skulptūrą, šie objektai būtų puikiai tikę formuojant kurorto įvaizdį.
8.	7.	Kretinga	AAA-	Ramybe dvelkiantis miestas. Unikalus žiemos sodas, parkas, dvaro sodyba, netoli esantis pajūris. Trūksta tik aktyvios laisvalaikio veiklos.
9.	6.	Kėdainiai	AAA-	Kerintis senamiestis, paveldo objektų gausa bei įvairių mieste sugyvenusių tautų istorija. Tačiau, turizmo plėtroje miestas nėra aktyvus. Iš senamiesčio dingo kavinės, likusios dirba trumpiau. Patogi geografinė padėtis tinkama turizmui, tačiau trūksta idėjų.
10	11.	Vilniaus universitetas	AAA+	Kitokio tipo lankytina vieta – Vilniaus universiteto kiemeliai. Komplekse nuolat vyksta rekonstrukcijos darbai. Pakilę liftu į Šv. Jonų bažnyčios varpinę

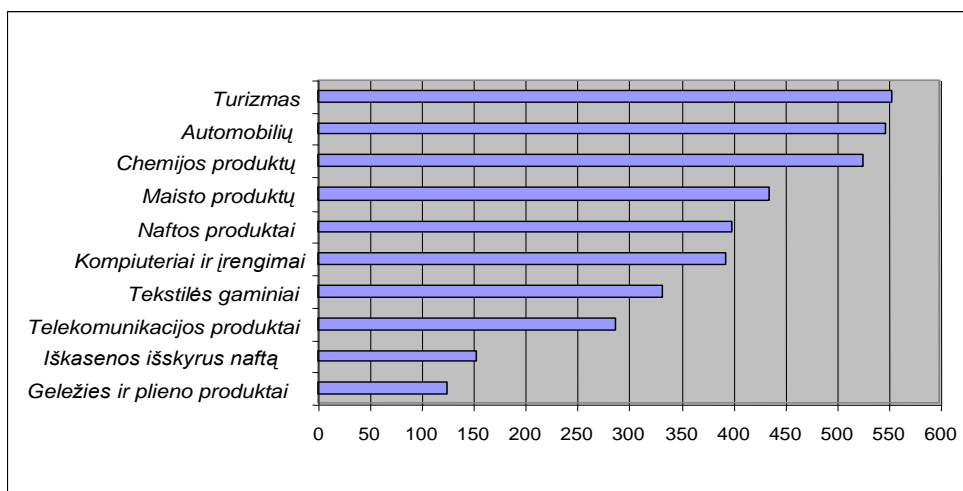
				turistai turi galimybę ne tik pasigrožėti universiteto vaizdu, bet apžvelgti visą senamiestį: siauras gatveles, gražiausias bažnyčias.
--	--	--	--	--

*Apibendrinant galime teigti, jog turizmas nėra vien tik pramoga, tai ir savišvieta, ir kultūros pažinimas. Visa tai nulemia sociokultūrinius poveikius, dažnos turistų grupės bei jų praleidžiamas laikas tam tikroje vietovėje gali paveikti vietos gyventojų gyvenimą. Todėl planuojant viešojo kultūrinio turizmo plėtrą, vienu iš aspektų reikėtų įvardinti sociokultūrinį poveikį. Vietiniai gyventojai ne tik gali, bet ir turi dalyvauti turizmo plėtros planavimo ir kontrolės procese, tai padėtų optimizuotai priimti sprendimus bei efektyviausiai plėstis turizmui. Nors ir matoma pažanga turizme, tačiau dėl įvairių priežasčių turistiniai objektai nėra patrauklūs turistui. Didžioji dalis, dėl netinkamos turizmo infrastruktūros: nesukurtas apgyvendinimo sektorius, trūksta laisvalaikio pramogų ar tiesiog trūksta informacijos apie regiono kultūrą bei galimybes ją pažinti.*

## 2.2. Viešojo kultūrinio turizmo objektų veiklos prioritetai

Daugelyje šalių viena iš didžiausių ūkio šakų yra pripažįstamas turizmas. Remiantis PTO (WTO) analize, kuri yra pateikta ataskaitoje „Tourism Economic Report, 5th edition – 2011“, 83% pasaulio šalyse vienas iš penkių eksporto pajamas generuojančių sektorių ir pagrindinis užsienio valiutos šaltinis 38% pasaulio šalyse yra turizmas.<sup>7</sup> 2011 metais tarptautinio turizmo pajamos ir tarptautinio keleivių pervežimo pajamos sudarė 8 procentus pajamų iš visų paslaugų ir prekių eksporto (žiūrėti į 7 pav.). Šie duomenys patvirtina pirmaujančių turizmo produktų eksportą pasaulio mastu.

**7 pav. Svarbiausių pasaulio prekių ir produktų eksportas (mljrd.US\$), 2011 metais**



<sup>7</sup> Tourism Market Trends: World Overview&Tourism Topics. 2014, Printed by the World Tourism organization

Remiantis PTO (WTO) turizmo prognozėmis ir vizija iki 2020 metų Europos turizmo rinkos dalis turės tendenciją mažėti nuo 58% iki 47%, tačiau bendras tarptautinio atvykstantojo turizmo vidutinis augimo tempas išsilaikys 3,1% iki 2020 ir numatoma 717 milijonų turistų.<sup>8</sup>

Kasmet turizmas auga ir Lietuvoje. 2011 metų duomenimis, vidutinis turizmo sektoriaus indelis į BVP – 4%. Nuolat didėja atvykstančių į Lietuvą lankytojų skaičius.

**6 lentelė. Atvykusių į Lietuvą užsieniečių skaičius, 2010-2014 m. Šaltinis: "Turizmas Lietuvoje", 2014 m. \* valstybinio turizmo departamento duomenys**

Lankytojai	Metai					Palyginti su praėjusiu laikotarpiu padidėjimas, sumažėjimas (-)			
	2010	2011	2012	2013	2014	09/10	10/11	11/12	12/13
	<i>tūkstančiais</i>					<i>procentais</i>			
<b>Lankytojų, iš viso</b>	<b>3702</b>	<b>4287</b>	<b>4454</b>	<b>4092</b>	<b>4195</b>	<b>15.8</b>	<b>3.9</b>	<b>-8.1</b>	<b>2.5</b>
Turistų (nakvojusieji lankytojai)	1012	1416	1422	1083	1241	40	0.4	-24	14.5
Vienadieniai lankytojai	2690	2871	3032	3009	2954	6.7	5.6	-0.76	-1.83

2013 metais 73,5 proc. visų atvykusių į Lietuvą sudarė vienadieniai lankytojai, iš kurių beveik pusė buvo vykstantys tranzitu ir tik trumpam buvo apsistoję Lietuvoje. Lyginant su vėlesniais metais, šis skaičius mažėjo, kas reikštų, tinkamą turizmo objektų strategiją bei veiklos prioritetų pasiskirstymą.

**Apgyvandinimo bazė.** Pagal turizmo sąvokas, kultūrinis viešasis objektas yra visada suinteresuotas sulaukti kuo daugiau lankytojų, tam padeda turizmo objektai, kurie suinteresuoti apgyvendinimo bazių kūrimu. Apgyvandinimo įmonių veikla ir suteiktų nakvynių skaičius yra ypač reikšmingas ne tik vertinant turistų išlaidas, bet ir jų buvimo trukmę šalyje bei aplankytų objektų skaičių. Remiantis turistų išlaidų struktūra didžioji dalis viso kelionės biudžeto yra skiriama apgyvendinimo ir maitinimo paslaugoms, likusi dalis – transportui, pirkiniams, suvenyrams ir pan. Taigi nuo turisto buvimo trukmės šalyje priklauso ne tik maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių pajamos, bet ir turistinių objektų lankytojų srautai. Nakvynių skaičius yra svarbus praktine ir ekonomine prasme (žr. 7 lent.)

<sup>8</sup>Tourism: 2020 Vision. WTO, 2011, Madrid, Spain p.18-19

**7 lentelė. Turistų nakvynių skaičius apgyvendinimo įmonėse, 2010-2014 m.**

	Metai					Dinamika, proc.
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Nakvynės ir buvimo trukmė</b>						<i>2014/2010</i>
1. Užsieniečių ir Lietuvos gyventojų <i>nakvynių skaičius</i> , tūkst.	4312	4871	4477	3816	3827	88,8
1.1. Užsieniečiams suteiktų nakvynių, tūkst.	1391	1660	1589	1536	1594	114,6
<b>1.2. Dalis (%) bendrame skaičiuje</b>	<b>32,3</b>	<b>34,1</b>	<b>35,5</b>	<b>40,3</b>	<b>41,7</b>	
1.3. Lietuviams suteiktų nakvynių, tūkst.	2921	3211	2888	2280	2233	76,4
<b>1.4. Dalis (%) bendrame skaičiuje</b>	<b>67,7</b>	<b>65,9</b>	<b>64,5</b>	<b>59,7</b>	<b>58,3</b>	

Remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, matome, jog rodikliai, kaip užsieniečių ir Lietuvos gyventojų nakvynių pasiskirstymas nagrinėjamu laikotarpiu turi tendenciją mažėti, bet šis pokytis nėra žymus. Buvimo šalyje ir apgyvendinimo įmonėse trukmės tendencijos mažėjimą lemia keletas priežasčių:

- Verslo turistai apsistoja dažniausiai tik 1–2 paroms;
- Kaip rodo Lietuvos turizmo departamento vykdomų atrankinių apklausų duomenys, didelė dalis atvykusių turistų iš Rytų Europos arba Vakarų šalių pasinaudoja draugų ar pažįstamų teikiamomis apgyvendinimo paslaugomis ir į turistų apgyvendinimo agentūras nesikreipia;
- Viešieji kultūriniai turistiniai objektai patys orientuojasi į apgyvendinimo paslaugų teikimą, ypač sveikatinančiojo, ekologinio turizmo sektoriai;
- Turizmo paslaugų ypač tokių kaip poilsio ir pramogų asortimento siaurumas.

Taip pat pastebima, jog šiuolaikinis turistai pagal pasaulio ir ES turistų elgsenos tyrimus, yra lankstūs, siekiantis įvairovės bei nemėgstantis apsistoti vienoje vietoje kelionės tikslų atžvilgiu.

**8 lentelė. Apgyvandinimo įmonių veiklos duomenys**

Apgyvandinimo įmonių veikla				
	2010	2011	2012	2013
<b>1. Įmonių skaičius, iš viso (vnt.)</b>	<b>503</b>	<b>512</b>	<b>542</b>	<b>525</b>
1.1. Dalis (%) bendrame skaičiuje viešbučių ir motelių,	36,2	39,2	40,8	43,2
1.2. Dalis (%) bendrame skaičiuje kitose apgyvendinimo įmonėse*	57,6	54,5	52,6	49,7
1.3. Dalis (%) bendrame skaičiuje specializuotos įmonės**	6,2	6,3	6,6	6,3
<b>2. Apgyvandinta svečių iš viso, tūkst.</b>	<b>677,3</b>	<b>706,8</b>	<b>677,7</b>	<b>633,6</b>
2.1. Dalis (%) bendrame skaičiuje viešbučiuose ir moteliuose	60	63	59	63
2.2. Dalis (%) bendrame skaičiuje kitose apgyvendinimo įmonėse	24	22	23	20
2.3. Dalis (%) bendrame skaičiuje specializuotose įmonėse	16	15	18	16

\*Kitos apgyvendinimo įmonės: poilsio įstaigos, kempingai, turistinės bazės, nakvynės namai.

\*\*Specializuotos įmonės: sveikatingumo įmonės, konferencijų centrai

Didėjant apgyvendinimo paslaugų kokybei bei jų skaičiui, dar daugiau užsienio turistų pasirenka šias apgyvendinimo įstaigas, nes nors ir viešųjų kultūrinių objektų veiklos prioritetai yra gerinti turizmo infrastruktūrą, ji vis dar menkai išvystyta. Remiantis VTD statistiniais duomenimis investicijos į apgyvendinimo bazes sudaro tik 0,8% visų Lietuvos investicijų.

Nors duomenų apie investicijas į kitus turizmo verslo sektorius nėra, bet akivaizdu, jog investicijų stoka kol kas yra viena iš didžiausių kliūčių plėtojant turizmą Lietuvoje.

Vietinio turizmo tendencijas sunku vertinti, nes nemaža visuomenės dalis gyvena žemiau skurdo ribos, paslaugų kainos neadekvačios viduriniojo sluoksnio ir intelegentijos pajamoms, trūksta organizacinės struktūros ir informacijos, padėsiančios turizmui augti. Tačiau pastaraisiais metais kaimo turizmas buvo vystomas gana sparčiai. Kaimo turizmas, buvo vienas iš pagrindinių

veiklos prioritetų privačiajame turizmo sektoriuje, kurio galimybės yra didžiulės dėl rinkos ir demografinių veiksnių įtakos, susidomėjimo lietuviškąja kultūra bei jos tradicijomis. Persiorientuojant žemės ūkiui į paslaugų sferą, ieškant naujų veiklos sričių, Kaimo turizmo asociacijos duomenimis, kaimo vietovėse kiekvienais metais daugėja kaimo turizmo sodybų. Tai užtikrina naujas darbo vietas kaimo ar miestelio gyventojams. PTO skaičiuoja, kad 2020 metais ekoturizmas išaugs 25–30%, kultūrinis – 10–15%. Spartus kaimo turizmo augimas kels susidomėjimą šia paslaugų rūšimi, skatins ekologinių produktų auginimą. Taip pat didės susidomėjimas turizmu, susijusiu su teminių parkų, pramogų centrų lankymu.

**Turizmo plėtros prielaidos Lietuvoje.** Regiono ekonomikos plėtra bei socialinių sąlygų gerėjimas lemia tiek užsienio, tiek ir vidaus turizmo plėtrą. Besivystantis ūkis daro įtaką naujoms verslo galimybėms bei, atitinkamai, verslo turistų skaičiaus augimui. Vidaus turizmą skatina augančios pajamos. Pagrindinės ekonominės bei socialinės turizmo plėtros Lietuvoje prielaidos:

- Vidaus produkto (BVP) augimo tempai, mažėja infliacijos lygis;
- Efektyvus ES struktūrinių fondų įsisavinimo efektyvumas;
- Lietuvos įmonių plėtra užsienyje, kuri padeda plėstis ir Lietuvoje;
- Pragyvenimo lygio ir perkamosios galios padidėjimas.

Kitos svarbios turizmo plėtros Lietuvoje prielaidos:

- Patogi geografinė padėtis;
- Etninių grupių susidomėjimas Lietuva;
- Turizmo išteklių gausa;
- Gerėjantis Lietuvos bei Lietuvos turizmo tarptautinis įvaizdis, šalies žinomumas.

### **Logistinės prielaidos**

Transporto sistema. Viena iš svarbiausių turizmo vystymo prielaidų Lietuvoje. Pabaigus „Rail Baltica“ projektą, mūsų šalis taps greičiau pasiekiamą užsienio turistams.

Vis dėlto šalies transporto sistema, kurią sudaro vandens ir oro transportas, keliai, geležinkeliai, su kiekvienais metais vis sunkiau patenkina didėjančią tranzito ir kitų transporto paslaugų paklausą. Dėl savo geografinės padėties Lietuva yra tranzitinė šalis tarp Vakarų Europos ir NVS šalių. Prioritetinę reikšmę Europos transporto tinklų sistemoje turi: Šiaurės – Pietų krypties koridorius (automobilių kelias „VIA BALTICA“ ir geležinkelio linija Talinas – Varšuva) ir Šiaurės

– Pietų krypties koridorius (Kijevas – Klaipėda, su atšaka Kaunas – Kaliningradas). Ne mažiau svarbus transporto koridorius Vakarų (Šiaurės) Europa – Rusija.

Vykstant Lietuvos integravimo į Vakarų Europos transporto sistemos infrastruktūros tinklą, transporto sektorius Valstybinėje investicijų programoje yra išskirtas kaip prioritetinga vystymo sfera.

Informacijos ir ryšių sistemos. Sudarant palankią aplinką turizmo verslui yra modernizuojamas esamas ryšių tinklas, todėl su kitais Europos ir pasaulio miestais galima susisiekti iš bet kurios Lietuvos vietos.

Apgyvendinimo įmonių tinklas. Lietuvoje, kiekvienais metais viešbučių skaičius, pasak VTD, didėjo, taip pat didėjo ir viešbučių kambarių skaičius tenkantis kiekvienam Lietuvos gyventojui.

### **Teisinės prielaidos**

Įstatymais ir normatyvinėmis dokumentų bazėmis turi būti paremta turizmo verslo plėtra, strategijos įgyvendinimas.

Lietuvos turizmo įstatymas, turizmo sferą reglamentuoja bei apibrėžia, taip pat apibrėžia jų paslaugų teikimą ir sudaro prielaidas formuojant normatyvinę bazę.

Šiuo metu rengiama LR Seimui Turizmo įstatymo nauja redakcija, kuri skatintų atvykstantąjį turizmą.

### **Organizacinės prielaidos**

Organizacinė struktūra iš esmės jau yra susiformavusi. Valstybinių turizmo subjektų veiklą reguliuojančių institucijų lygis yra pagrindinė šiuo metu egzistuojanti problema. Kadangi tarpvalstybiniai santykiai ir valstybės atvirumo galimybės susiję su turizmo verslu ir daugeliu ūkio sričių (transportas, ryšiai, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos ir pan.), turizmo sektorius įgyja tarpžinybinį pobūdį. Įvairių valstybinio valdymo bei savivaldos institucijų interesų derinimas charakterizuoja valdymą įvairių sričių ūkio subjektų. Svarbus vaidmuo tenka šiuo metu veikiančioms visuomeninėms turizmo verslo subjektų organizacijoms, kurios atstovauja savo narių interesams, kaupia ir skleidžia informaciją apie teikiamas paslaugas. Šių organizacijų tikslai yra skatinti gerėti paslaugų kokybei, skatinti turizmo plėtrą, reklamuoti turizmo paslaugas bei Lietuvos vardą tarptautinėse rinkose.

*Apibendrinant galima teigti, jog kokybiškam turizmo šuoliui esamų palankių turizmo prielaidų Lietuvoje dar nepakanka, nes šių prielaidų praktinis įgyvendinimas susijęs ne tik su mūsų valstybės ir visuomenės požiūrio formavimu, bet ir didelėmis investicijomis.*



### **Veiklos prioritetai**

Lietuvos regionas gali pasigirti miškingumu ir vandeningumu. Tankus miškų ir upių tinklas yra palankus vandens ir rekreaciniam turizmui. Upių slėniuose palankūs gamtiniai rekreaciniai veiksniai yra:

- vandens turizmo galimybės,
- galimybės poilsiauti,
- jūros vanduo,
- paplūdimiai,
- mikroklimatas.

Vaizdingos vietovės, kurios pasižymi gražiais kraštovaizdžio gamtiniais komponentais, yra tinkamos įvairioms rekreacijos rūšims bei vaizdingumu, sudaro apie 7,6 % Lietuvos ploto.

Vaizdingas vietoves, turizmui, kaip foną naudoja, įvairūs viešojo kultūrinio turizmo objektai, siedami su vietos kultūra ir istorija.

Gamtiniai išteklių ir paveldo objektai yra ypač svarbūs siekiant pritraukti lankytojų srautus bei padidinti turizmo naudą ekonomikai. Tai skatina vystyti aktyvų poilsį, kurti etninio, kaimo turizmo, pažintinio turizmo ir ekoturizmo produktus, atitinkančius vietinę rinką.

Vertingi istorijos ir kultūros paveldo objektai bei jų kompleksai – ilgos Lietuvos istorijos palikimas. Dabar Lietuvoje yra virš 10700 registruotų kultūros paveldo objektų. Įtakota Lietuvos senosios ir naujosios istorijos, didelė kultūros paveldo diferenciacija yra labai svarbi turizmo plėtrai. Lietuvos kultūrai svarbių vertybių suvestinė pateikta 9 lentelėje.

**9 lentelė. Kultūros vertybių suvestinė. Kultūrinio turizmo plėtros programa. Vilnius „Urbanistika“, 2014**

Paminklinių vertybių rūšys	Vertybių kiekis, vnt.	Vertybių kiekis, %
<b>Kultūros paminklų svarbiausieji kompleksai:</b>	<b>267</b>	<b>22,7</b>
Urbanistikos	74	6,3
Istorijos	24	2,0
Archeologijos	12	1,0
Profesionalios architektūros	34	2,9
Liaudies architektūros (kaimų gyvenvietės)	40	3,4

Kraštovaizdžio architektūros (dvarų sodybos)	75	6,4
Dailės	8	0,7
<b>Pavieniai kultūros paminklai:</b>	<b>908</b>	<b>77,3</b>
Istorijos	42	3,6
Archeologijos	650	55,3
Architektūros	126	10,7
Dailės	90	7,7
<b>Viso:</b>	<b>1175</b>	<b>100</b>

2014 metais atlikti tyrimai<sup>9</sup> parodė pavienių turizmo objektų patrauklumo diferenciaciją bei jų naudojimo galimybių netolygų pasiskirstymą. Pagal kultūros vertybių istorinės informacijos mastą, kultūrinę vertę, vizualinę reikšmę bei jų visumos intensyvumą yra nustatomas miestų ir kaimų vietovių turistinio patrauklumo potencialas.

Yra išskiriamos turistinių išteklių grupės, kurios pagal kultūros vertybių pobūdį, turistinį patrauklumą ir lankymo organizavimo būdą yra tokios:

- 1. Pavieniai ekspoziciniai objektai,** kurių priskaičiuojama 345, iš kurių 86 priskiriami gausiai lankytinų ir 259 – lankytinų objektų grupei, šalies miestų ir užmiesčių teritorijose. Veiklos prioritetus tinkamai paskirsčius, apie 112 iš jų galėtų būti paruošti atvykstančiojo turizmo lankymui.
- 2. Ekspozicinės vietovės,** kurių užmiesčiuose priskaičiuojama apie 112, o tinkamai paruošus, beveik pusė iš jų būtų tinkama tarptautiniam turizmui. Dar trečdalis iš jų ekspozicinės vietovės, turinčios vaizdingą kraštovaizdį ir išsiskiriančios susikaupusia didelio patrauklumų kultūros vertybių visuma bei yra priskirtos gausiai lankytinų objektų grupei.

Didžiausią turizmo potencialą, žinoma, turi pagrindiniai turizmo centrai, kurie tinkamai išdėstę veiklos prioritetus, sulaukia tiek vietinio, tiek atvykstančiojo turizmo dėmesio. Tokio turizmo centrai – Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, pajūrio kurortai, gydomieji kurortai.

Įvairi geografinių kompleksų ir jų kraštovaizdžių įvairovė yra būdinga, palyginus, nedidelei Lietuvos teritorijai. Geografiniu aspektu čia išskiriama 22 kraštovaizdžio tipai, iš kurių 7 turi tarptautinę reikšmę, o net 27 % Lietuvos teritorijos, kaip nustatyta naujausių tyrimų, turi vaizdingus ir ypač vaizdingus peizažus. Tarp jų yra ir Kuršių nerija, kuri į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą buvo įrašyta, jau 2000 metais.

<sup>9</sup> Kultūrinio turizmo plėtros programa. Vilnius, „Urbanistika“, 2014.

Akivaizdu, jog turizmo veiklos prioritetai yra vykdyti veiklą netoli tarptautinės reikšmės kultūros paveldo objektų ar jų teritorijoje. Vilniaus, Klaipėdos ir Kauno, Kėdainių senamiesčiai, saugomi valstybės, kaip urbanistinio paveldo objektai, yra skirtingi architektūra. Į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą, kuris yra platinamas visose JTO šalyse, yra įtrauktas ir Vilnius.

Objektai, atitinkantys IUCN (pasaulio išsaugojimo sąjungos) normatyvus, sudaro ekotinklą, Lietuvoje – ypatingai saugomos teritorijos tinkančios rekreacijai:

- Kultūrinis Kernavės rezervatas.
- 2 proc. šalies teritorijos užimantys 5 Nacionaliniai parkai.
- 0,4 proc. šalies teritorijos užimantys 4 gamtiniai rezervatai, didžiausias iš jų – Čepkelių gamtinis rezervatas.
- Trakų istorinis-nacionalinis parkas.
- 5,8 proc. užimantys bendros teritorijos ploto – 30 regioninių parkų.
- 2,8 ploto užimantys – 300 draustinių.

Ne tik vietiniam, bet ir atvykstamajam turizmui gali būti patrauklūs ne tik fiziniai kultūros paveldo ar gamtos išteklių, bet ir Lietuvos kultūrinis intelektualinis potencialas. Lietuvoje netrūksta muziejų – Lietuvos buities muziejus Rumšiškėse, Jūrų muziejus Klaipėdoje, Gintaro muziejus Palangoje, M.K. Čiurlionio muziejus, „Velnių muziejus“ Kaune ir kiti yra jau dabar populiarūs tarp užsienio turistų, o iš viso tai sudaro 175 muziejus.

Tiek vokalinė, tiek orkestrinė Lietuvos muzikinė kultūra yra garsi visoje Europoje. Didelis potencialas intelektualiniam turizmui vystyti yra Vilniaus ir Kauno muzikos festivaliai, T.Manó kultūriniai renginiai, Birštono džiaz festivaliai.

„Baroko kelias“, „Vienuolynų kelias“, „Gintaro kelias“, „Kulinarinis paveldas“, „Hanzos kelias“ ir kiti yra tarptautiniai kultūrinio turizmo projektai, kuriuose Lietuva dalyvauja.

Galima išskirti palankiausias sąlygas turinčius regionus pagal planavimo požiūriu rekreacinių ir kultūrinių išteklių koncentraciją – Vilniaus–Trakų regionas, pajūris, Žemaitija, ežerų regionas Rytų aukštumoje, Pietryčių regionai pasižymi dideliu miškingumu bei specialių turizmo rūšių vystymo galimybėmis. Geras pasiekiamumas nuo pagrindinių turizmo centrų, didžiųjų miestų, žemiausio našumo žemėse skatina plėsti alternatyvias veiklas, tokias kaip kaimo turizmas, aktyvus poilsis ir kitos kultūrinio-pažintinio turizmo veiklos. Greitai populiarėja ir turistiniai produktai, susiję su šaltojo sezono turizmu.

Objektų, turinčių istorinį, gamtinį, kultūrinį, istorinį potencialą ir patrauklumą turistiniuose požiūriu, Lietuvoje yra gausu. Tai suteikia galimybes plėtoti įvairių sričių turizmą, regionuose,

kuriuose kultūrinių objektų yra ypatinga gausa, o nenašiuose žemės ūkiui regionuose – ir kaimo turizmo, vandens turizmo ir kitus aktyvaus poilsio produktus. Dėl didelio turistinio potencialo, turizmas plėstis turi daug galimybių, o veiklos prioritetais gali būti ne tik tinkamos infrastruktūros turizmui kūrimas, bet ir esamų objektų restauravimas, pritaikymas prie turistų poreikių. Jau esamuose turizmo traukos objektuose, didžiausiu prioritetu išlieka informacijos sklaida bei užtikrinimas, jog lankytojai jaustųsi komfortiškai ir laukiami. Ypač svarbu naujiems turistiniams objektams (kaimo turizmo sodyboms) kurtis yra ypač svarbu, netoli kultūrinio paveldo arba rekreacinių objektų, nes tai padidina galimybes sukurti visą pramogų kompleksą su pažintinėmis ir aktyvaus poilsio formomis. Visa tai, sukuria didesnius šansus pritraukti ne tik vietinio turizmo lankytojų, bet ir atvyktančiojo iš užsienio, o tai ir yra viso turizmo prioritetas – sulaukti kuo daugiau lankytojų bei garsinti tam tikrų objektų vardą visame pasaulyje.

### **2.3. Viešojo kultūrinio turizmo objektų efektyvumo didinimo kryptys**

Tarptautiniai santykiai, naujos partnerystės vystymas, įvaizdžio kūrimas konkurencinėje aplinkoje yra svarbus formuojant valstybės turizmo politiką.

Tarptautinis bendradarbiavimas yra neatsiejama turizmo plėtros dalis, kadangi, tarptautinis turizmas yra viso turizmo varomoji jėga. Tiesiogiai su turizmu nesusijusių tarptautinių santykių raida, taip pat daro didelę įtaką tarptautinio turizmo plėtrai. Susitarimai tarp valstybių ir tiesioginis bendravimas tarp žmonių – tarptautinis bendradarbiavimas įvairiuose lygmenyse.

Didinant kultūrinio turizmo efektyvumą Lietuva yra pasirašiusi tarpvalstybinės ir tarpžinybinės tarptautinio bendradarbiavimo sutartis turizmo srityje, su tokiomis valstybėmis kaip: Baltarusija, Gruzija, Kazachstanas, Graikija, Italija, Kipras, Portugalija, Lenkija, Rusija, Islandija, Ispanija, Kroatija ir t.t. Šios šalys sutartimi apibrėžia tarptautinį bendradarbiavimą plėtojant tarptautinį turizmą, sudaromos prielaidos išskylančių problemų sprendimui bei tolimesniam bendradarbiavimui. Pagrindiniai tarptautiniai ryšiai yra vystomi, nes tai potencialios turizmo rinkos. Taip pat turizmui lankytojų pritraukti padeda Lietuvos Respublikos ir įvairių jos institucijų bei organizacijų dalyvavimas tarptautinių organizacijų veiklose.

2002 m. Lietuva prisijungė prie Europos Kelionių Komisijos (ETC). Ši organizacija vykdo rinkotyra, organizacijos šalių narių turizmo rinkose: Kanadoje, JAV, Lotynų Amerikoje, Australijoje, Japonijoje, Kinijoje bei aktyviai dirba su Europos Sąjungos institucijomis, susijusiomis su turizmo plėtra.

7 Lietuvos įstaigos ir įmonės yra Baltijos jūros šalių komisijos (BTC) narėmis. Jos gali dalyvauti verslo misijose, parodose, konferencijose, kurias rengia BTC.

Lietuvos Valstybinis turizmo departamentas kviečiamas į įvairius Pasaulio turizmo organizacijos (WTO) renginius, taip pat teikia informaciją apie Lietuvą šios organizacijos leidiniams bei patys gauna įvairios literatūros, nors Lietuva ir nėra WTO narė.

Vyriausybė, norėdama garantuoti vienodas paslaugų teikimo sąlygas, steigimosi galimybes, suvienodina sąlygas ir garantuoja vienodą turistų teisių apsaugą ES vidaus rinkoje, perkeldama ES teisės aktus, reklamentuojančius turizmo sektorių į Lietuvos teisę.

Lietuvos Respublikos įstatymai ir institucinė sistema sudaro sąlygas visiškai įgyvendinti Tarybos 1998 m. gruodžio 22 d. sprendimo 86/664/EEC, steigiančio konsultavimo ir bendradarbiavimo procedūrą, turizmo srityje reikalavimus.

Vis dėlto tai daugiausiai tik išoriniai veiksniai, įtakoiantys turizmo plėtrą.

Daug metų Europos regionas, užimantis maždaug pusę pasaulio rinkos yra tartautinio atvykstamojo turizmo lyderis, nors prognozuojama, kad 2020 m. ši dalis sumažės (Rondomanskaitė, 2014).

Pramonės ekonominis poveikis dažnai yra paslėptas, sunkiai kiekybiškai apibrėžiamas ir apskaičiuojamas, nepaisant didelės turizmo reikšmės, dėl jo įvairiapusiškumo bei fragmentiškumo, nes jame integruojami ne vien ekonominiai, bet ir kiti aspektai.

Turizmo sudedamosios dalys dažnai tarnauja ne vien turizmo tikslams, dėl to turizmą kaip ūkio sistemą tyrinėti yra sunku. Kaip pavyzdį galime minėti paslaugas ne vien turistams, bet ir vietiniams gyventojams teikiantys restoranai, viešbučiai ir bankai. Turizmo pramonę savo disertacijoje išnagrino A.R. Ligeikienė (2003, I. 17-26). Kaip pagrindinius tyrimo aspektus, ji nurodo:

1. šakinę turizmo pramonės struktūrą, kurią sudaro viešbučiai, keleivinis transportas, turizmo firmos, bankai, įmonės, besispecializuojančios turistinių reikmenų prekyboje ir gamyboje;
2. turizmo rinkas apimties atžvilgiu, t.y., maitinimo, buitinio aptarnavimo, komunalinio ūkio, ryšių įmonės, reklamos agentūros, kultūrinės įstaigos, teikiančios paslaugas ir vietos gyventojams, dėl ko apsunkina jų veiklos efektyvumo nustatymą;
3. turizmo sektorių tinklo atžvilgiu – žemės ūkio, maisto pramonės ir kt. pramonės šakų įmonės teikiančios turistinės reikšmės prekes ir paslaugas (įvairios organizacijos, statančios ir modernizuojančios turistinius objektus; gaminančios įrangą viešbučiams ir restoranams, mokymo įstaigos, ruošiančios turizmo specialistus).

Tokiu būdu galima išskirti turizmo pramonės tipus: „grynąją“ (turizmo agentūros, turizmo plėtros institucijos, turistų apgyvendinimo įstaigos), papildomąją turizmo pramonę (suvenyrų gamyba, gidai, žurnalai ir t.t.), bei paremiančią turizmo pramonę (sporto prekės, foto prekės, vaistai ir kt.). Pagrindinės ir papildomosios turizmo pramonės santykis turėtų būti 1/3:2/3, pasak mokslinėje literatūroje išsigalėjusios nuostatos. (Spiriajevas, 2007, I. 67).

Varomosios jėgos, kurios padeda/padės turizmui plėstis:

**Pirma**, rinkodaros, informacinių šaltinių panaudojimas, padedantis kitų šalių gyventojams „atrasti“ Lietuvą.

**Antra**, turizmo infrastruktūrą sudarančių elementų gerinimas, užtikrins galimybę suteikti lankytojams kokybiškas paslaugas, kurios tenkins turistų poreikius.

**Trečia**, turizmo įmonių integracija į tarptautines organizacijas, kurios padės pritraukti kitų valstybių gyventojus.

Suformuoti Lietuvos turizmo plėtros prioritetai 2002-2020 metais iš esmės atitinka ir Europos Komisijos nuostatas, kuriomis didelis dėmesys skiriamas turizmui ir jo kokybei.

Atsižvelgdama į būsimas turizmo varomasias jėgas Europoje bei ES parengtą turizmo politiką, Lietuvos turizmo sektoriaus PEST ir SSGG (SWOT) analizes, suformulavau Lietuvos turizmo plėtros viziją, strateginius planus ir plėtros kryptis:

Svarbiausi prioritetai teikiami:

1. Vietinio turizmo plėtrai
2. Atvykstamojo turizmo plėtrai.

Įvertinus konkurencinius pranašumus ir atsižvelgiant į Lietuvos specifinius turizmo objektus bei jų specializaciją, taip pat intergraciją į ES turizmo rinką, išryškėja plėtros rūšys:

1. Kultūrinio-pažintinio turizmo plėtra.
2. Ekologinio ir kaimo turizmo plėtra.
3. Kurortinio turizmo plėtra.
4. Verslo turizmo plėtra.
5. Vandens turizmo plėtra.

Turizmo efektyvumo ir plėtros strategijoje didelę reikšmę turi valstybė bei jos požiūris į turizmą. Todėl labai svarbu suprasti jos misiją.

**Valstybės misija** – sukuriant palankias teisinės, investicines sąlygas visiems turizmo verslo dalyviams įgyvendinti racionalią turizmo politiką. Kurti patrauklius turizmo produktus tarptautinėms ir vidaus rinkoms, užtikrinant Lietuvos turistinio potencialo išnaudojimą.

**Bendras strateginis tikslas:**

Kurti šiuolaikinę, visus reikalavimus atitinkančią turizmo infrastruktūrą, kuri leistų patekti bei konkuruoti pasaulinėje turizmo rinkoje. Plėtoti apgyvendinimo srities pajėgumus, pramogų ir užimtumo įvairovę, nepamirštant užtikrinti kokybės. Sukurti Lietuvos įvaizdžio formavimo sistemą, dėl kurios padidėtų Lietuvos žinomumas pasaulio turizmo rinkose. Racionaliai naudoti turizmo objektus Lietuvoje, juos saugoti, populiarinti bei tinkamai paskirčius lėšas atnaujinti.

**Uždaviniai:**

- formuoti teigiamą Lietuvos įvaizdį tarptautinėje turizmo rinkoje.
- siekiant įgyvendinti numatytus strateginius tikslus ir prioritetus, formuoti turizmo sektoriaus plėtros politiką ir jos įgyvendinimo priemones.
- mažinti neigiamus turizmo plėtros poveikius, gerinti institucinį bendradarbiavimą.
- priimant ir panaudojant ES fondus turizmui plėtoti, suformuoti administracinius gebėjimus valstybės savivaldos lygmenyse.
- sukurti viešąją infrastruktūrą turizmo efektyvumo didinimui.

**10 lentelė. Galimi strategijos įgyvendinimo veiksmai ir priemonės. Parengta pagal VŠĮ Lietuvos regioninių tyrimų instituto „Turizmo plėtra iki 2015 m. strategija“.**

Eil. nr.	Strateginio tikslo įgyvendinimo veiksmai	Strateginio tikslo įgyvendinimo veiksmo priemonės	Įgyvendinimo periodas		Atsakinga institucija
1	2	3	4	5	6
<b>STRATEGINIS TIKSLAS TPST-1</b>					
1.	Šalies rekreacijos ir turizmo administravimo stiprinimas	1.Savarankiškos Lietuvos Respublikos Turizmo ministerijos įsteigimo tikslingumo studijos parengimas  2.Rekreacijos ir turizmo pakomitečio įsteigimas LR Seime	+		LR Ūkio ministerija  LR Seimas
2	Efektyvios turizmą skatinančios	1. Lietuvos kurortų ir rekreacinių teritorijų įstatymas	+		LR Sveikatos m-ja VTD, LR Aplinkos m-ja

	teisinės aplinkos sukūrimas	2. Lietuvos įstojimas į „Žalios kortos“ sistemą.  3. Lengvatų ir kompensacijų turizmo paslaugų teikėjams teisės aktai	+			
			+		VTD, LR Aplinkos m-ja, LR Seimas	
				+		
3	Kompleksinių programų rengimas	1. LR Nacionalinė turizmo plėtros programa (atnaujinimas įvertinant įgyvendinimą kas 4 metai)  2. Regionų turizmo plėtros programa (atnaujinant įvertinant įgyvendinimą kas 4 metai)  3. Savivaldybių turizmo plėtros programos (įvertinant įgyvendinimą kas 4 metai )	+	+	VTD  VTD, Regioniniai mokslo centrai, apskričių administracijos  Savivaldybių administracijos, regioniniai mokslo centrai	
			+	+		
4.	Efektyviai išnaudoti šalies integracijos į ES privalumus	1. Iki 2014 metų gautos paramos ir investicijų panaudojimo efektyvumo tyrimai	+		VTD, Ekonominių tyrimų centras, ekspertų prie LR Ūkio ministerijos grupė	
5	Išplėsti turizmo ir rekreacijos specialistų rengimą Lietuvos universitetuose ir kolegijose.	1. Atlikti turizmo ir rekreacijos specialistų poreikio tyrimus  2. Tobulinti turizmo ir rekreacijos verslo paslaugų specialistų (įvairių grandžių) rengimo sistemą profesinėse, aukštesniosiose mokyklose, kolegijose ir universitetuose.  3. Parengti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo kursus apskričių, savivaldybių, mokymo įstaigų specialistams ir turizmo paslaugų teikėjams.  4. Skatinti rengti ir leisti monografijas, vadovėlius, mokymo priemones turizmo ir rekreacijos problematika	+		VTD, LR Švietimo m-ja  VTD, Švietimo m-ja, Mokslo institucijos  VTD, Švietimo m-ja, Mokslo institucijos  VTD, LR Švietimo m-ja, Mokslo ir studijų	
			+	+		
			+	+		



					fondas, LR Švietimo m-ja	
<b>STRATEGINIS TIKSLAS TPST-2</b>						
1.	Išplėsti apgyvendinimo (svetingumo) sektoriaus pajėgumus	1.Kempingų tinklo plėtra  2. Ekonominės klasės viešbučių tinklo plėtros skatinimas	+		VTD, privatus kapitalas  VTD, privatus kapitalas	
2.	Išplėsti pramogų sektorių rekreacinėse gyvenvietėse ir vietovėse	1.Vandens parkų įrengimas Palangoje ir Kaune  2. Golfo aikštynų įrengimas Vakarų Lietuvos ir Vilniaus-Kauno regionuose  3. Mažųjų prielaukų tinklo plėtra Kuršių mariose  4. Dviračių takų sistemų plėtra didžiuosiuose miestuose  5. Laisvalaikio ir pramogų centrų savivaldybių teritorijose investicinių projektų parengimas ir investitorių paieška	+		VTD, privačios investicijos, ES struktūriniai fondai  VTD, privačios investicijos, ES struktūriniai fondai Klaipėdos apskrities administracija  Savivaldybių administracija, regioniniai ir nacionaliniai parkai, PHARE lėšos	
3	Plėtoti turizmo paslaugų įvairovę rekreacinėse, kurortinėse vietovėse bei turizmo centruose	1. Konferencijų turizmo centrų įkūrimas pagrindiniuose Lietuvos kurortuose (investiciniai projektai)  2. Sanatorinio turizmo atgaivinimas Palangos, Druskininkų, Birštono, Likėnų ir kt.vietovėse (investiciniai projektai)  3. Gydomųjų-reabilitacinių, sportinių-pramoginių, rekreacinių-turistinių, etnokultūrinių ir vaikų laisvalaikio užimtumo centrų kurortuose plėtros programos, investicinių projektų parengimas.	+		VTD, privačios institucijos, ES struktūriniai fondai  VTD, LR Sveikatos m-ja, privatus kapitalas  VTD, LR sveikatos, Ūkio, Aplinkosaugos ministerijos, Savivaldybių administracijos, privačios investicijos, ES	

		4. Plataus spektro pramogų industrijos su šiuolaikine paslaugų infrastruktūra plėtros programos (investiciniai projektai).	+	+	struktūriniai fondai VTD, Privačios investicijos, ES struktūriniai fondai	
<b>STRATEGINIS TIKSLAS TPST-3</b>						
1	Išplėsti Lietuvos jūrinio ir vidaus vandens turizmo infrastruktūrą	1. Suprojektuoti ir įrengti jūrinių jachtų uostus (Šventojoje ir Klaipėdoje) (investiciniai projektai)	+		Klaipėdos ir Palangos miestų savivaldybės, LR Valstybinė uosto direkcija	
		2. Padidinti keleivių iš Skandinavijos šalių jūriniais keltais maršrutų skaičių	+			
		3. Įrengti Nemuno vandens turizmo kelią.	+		VTD, VĮ vidaus vandens kelių direkcija, savivaldybės	
	2. Išplėsti sausumos kelių ir geležinkelio tinklą	4. Europinės vėžės pločio geležinkelio linijos pratęsimo nuo Lietuvos/Lenkijos sienos iki Kauno, per Baltijos šalių teritorijas (Latvija, Estija) projektų parengimas ir vykdymas.	+	+	Susisiekimo ministerija, ES struktūriniai fondai, privatus kapitalas.	
		5. Šiaurės –Pietų koridoriaus plėtotė projektų „Via Baltica“ ir „Rail Baltica“ įgyvendinimas (iki 2018 m).	+	+	Susisiekimo ministerija, ES struktūriniai fondai, privatus kapitalas.	
	3. Fizinės infrastruktūros plėtra	6. Įrengti pėsčiųjų, dviračių takus nacionaliniuose, regioniniuose parkuose. (investiciniai projektai)	+		Savivaldybės, regioninių, nacionalinių parkų administracijos, VTD.	
		7. Nuorodų, kelio ženklų parengimas, parkų ir kultūrinių, gamtinių ir kt. turistinių objektų nuorodos bei pasiekiamumas.	+			
	4. Kultūrinių, gamtinių objektų apsauga	8. Vertingų ir nykstančių gamtinių ir kultūrinių, istorinių objektų apsauga (Kuršių nerijos	+	+	VTD, Kultūros ministerija, Aplinkos	

		kopos apsauga ir pan.)			apsaugos m-ja.	
2	Formuoti Lietuvos kaip patrauklios turizmo šalies įvaizdį	<p>1. Parengti šalies tarptautinio turizmo įvaizdžio formavimo strategiją ir ją realizuoti.</p> <p>2. Steigti Lietuvos ar Baltijos šalių turizmo informacijos centrus Vokietijoje, Lenkijoje, Suomijoje, Rusijoje bei Japonijoje.</p> <p>3. Dalyvavimas tarptautinėse ir regioninėse turizmo mugėse.</p>	+	+	<p>VTD Užsienio reikalų ministerija</p> <p>Užsienio reikalų ministerija, VTD</p> <p>VTD, turizmo verslo organizacijos, turizmo informaciniai centrai</p>	
3	Sukurti ir palaikyti nacionalinę turizmo informacinę sistemą	<p>1. Įsteigti turizmo informacijos centrus visose savivaldybėse, sujungiant juos į vieningą sistemą (nacionalinės turizmo informacinės sistemos įdiegimo pagalba).</p> <p>2. Pilnai suformuoti turizmo informacijos kelio ženklų ir informacinių aikštelių sistemą</p>	+	+	<p>VTD, apskričių administracijos, savivaldybių administracijos, Turizmo informaciniai centrai</p> <p>VTD, apskričių ir savivaldybių administracijos</p>	
4.	Vystyti turizmo administravimo gebėjimus	<p>1. Dalyvavimas Pasaulio turizmo organizacijos, Europos turizmo komisijos, Baltijos turizmo komisijos darbe.</p> <p>2. Dalyvavimas tarptautiniuose turizmo plėtros projektuose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemunas</li> <li>• Kulinarinis paveldas</li> <li>• Vienuolynų kelias</li> <li>• Kuršių kelias</li> <li>• Gintaro kelias</li> <li>• Baroko kelias</li> <li>• Via Baltica</li> <li>• Via Hanza</li> <li>• Euro Velo</li> <li>• Kt.</li> </ul>	+	+	<p>VTD, apskričių turizmo tarybos</p> <p>VTD, apskričių ir savivaldybių administracijos</p>	

STRATEGINIS TIKSLAS TPST-4						
1	Užtikrinti transregioninių turizmo srautų judėjimą šalies teritorijoje	<p>1. Parengti projektą ir realizuoti europinių vėžių geležinkelio linijas „Via-Baltica“ ir Klaipėda-Vilnius – Minskas .</p> <p>2. Užtikrinti ES reikalavimų vykdymą netrikdomai praleidžiant turistus tarp Šengeno zonos narių.</p> <p>3. Įrengti 2-3 Nemuno upės perkėlas į RF, Kaliningrado sritis.</p>	+	+	LR Susisiekimo m-ja, VTD, ES struktūriniai fondai, privatus kapitalas.	
			+	+	Užsienio reikalų m-ja , VTD	
			+		Užsienio reikalų m-ja, VTD, LR susisiekimo m-ja	
2	Sudominti Lietuvos turizmo produktu tranzitu keliaujančius turistus, inicijuoti naujų tarptautinių turizmo kelių idėjas	<p>1. Parengti Rytų-Vakarų auto turistinio kelio infrastruktūros projektą ir jį įgyvendinti.</p> <p>2. Parengti Via Hanzos kelio infrastruktūros projektą ir jį įgyvendinti.</p> <p>3. Parengti Gintaro kelio projektą ir jo fragmentų investicinius projektus.</p> <p>4. Parengti Lietuvos Valdovų kelio projektą ir investicinius pilių renovacijos projektus.</p> <p>5. Užbaigti Kuršių kelio formavimą (investiciniai projektai).</p>	+		VTD	
			+		VTD	
			+		VTD, Kultūros m-ja	
			+		VTD, Kultūros m-ja	
			+		VTD, Klaipėdos apskrities administracija	
3..	Pagerinti turizmo sektoriaus statistinę apskaitą	<p>1. Lietuvos nacionalinių rekreacinių išteklių banko sudarymas (registras).</p> <p>2. Vykdyti reprezentatyvius atvykstantojo ir vietinio turizmo tyrimus.</p> <p>3. Įdiegti turizmo įvertinimo apskaitos sistemą (tourism satellite account), suderinant su PTO rekomendacijomis.</p>	+	+	VTD	
			+	+	VTD, švietimo institucijos	
				+	VTD, LR Statistikos departamentas	

4..	Vykdėti teritorinio planavimo ir mokslinio tyrimo darbus	1. Lietuvos Baltijos jūros Kranto zonos tyrimai.	+	+	VTD, Regioniniai mokslo centrai;
		2. Krašto kultūrinio savitumo ir identiteto tyrimai.	+	+	VTD, Regioniniai mokslo centrai;
		3. Lietuvos nacionalinių ir rekreacinių parkų turizmo ir rekreacijos plėtros planavimas.	+	+	VTD, LR Aplinkos m-ją; regioninių ir nacionalinių parkų administracija, regioniniai mokslo centrai

*Galime daryti išvadą, jog turizmo efektyvumas priklauso ne tik nuo vadybos valdymo formos, tam turi daug įtakos ir kiti veiksniai, ypač politiniai. Turizmas yra visos šalies reikalas, todėl jis efektyvesniu gali tapti tik su vyriausybės pagalba. Žinoma, mažesnių turistinių objektų (kaip kaimo turizmo sodybos) priklauso ne tik nuo teisinių lengvatų, kurias suteikia šalies vyriausybė, bet ir nuo stambesnių kultūrinių turizmo objektų bei nuo sugebėjimo išnaudoti ir pasisavinti ES paramą projektų portfelio pagalba.*

#### **2.4. Projektų portfolio sudarymo ypatumai viešojo kultūrinio turizmo objektuose**

Įstatymais, kurie reglamentuoja prioritetą kultūros paveldo ir architektūros bei kultūros paminklų nustatytų objektų sąrašą, tyrimus ir sutvarkymą, turėjo būti išspręsta didžiausia problema - dvarų paveldo ateitis Lietuvoje. Ji kol kas nėra labai aiški. Vadovų nuomone, juos dabar gelbėja tik ES struktūriniai paramos fondai. Tačiau čia taip pat kertasi valstybės ar savivaldybės deklaruojami, tariamai prioritetai, kaip matysime vėliau, dvarų projektai neretai pralaimi verslo prasme pelningesniems projektams.

Įvertinant tai, jog kultūrinio identiteto ieško atvykstantys turistai būtent kultūros pavelde, reikia ypač didelį dėmesį skirti į jo reprezentatyvų pristatymą. Vykstant mišriems kultūriniais – pramoginiams renginiams arba siauresnio pobūdžio teminiams, kurie yra susiję su tam tikro objekto istorija arba pristatymu, naūralu, kad nekilnojamų kultūros vertybių lankymas būna populiariausias būtent tada.

**11 lentelė. Dvarų rekreacinis patrauklumas. Šaltinis: Mokslinis darbas „Kultūrinio turizmo plėtra: dvarų, įtrauktų į Lietuvos tūkstantmečio programą, atvejis“, (2010)**

Dvarai				
	Oginskių dvaras	Rokiškio dvaras	Paežerių dvaras	Hugo Šojaus dvaras
Parkas	Vienas gražiausių ir didžiausių parkų Lietuvoje	16 ha parkas su tvenkiniu	Mišraus tipo parkas su tvenkinių sistema ir liepų alėjomis	Neišlikęs
Vandens telkiniai	Dekoratyviniai tvenkiniai	Tvenkiniai su įvairių žuvų ištekliais, gali būti naudojama kuriant rekreacinės žvejybos produktus	Tvenkiniuose gausu žuvų išteklių, gali būti naudojami rekreacinei žvejybai	Nemuno, Kuršių marių ir Pajūrio regiono kultūrinio, pažintinio (ekologinio) ir aktyvaus poilsio nacionalinio turizmo maršrutas
Miškas	Miškai tinkami įvairioms poilsio formoms vystyti	Gausus žvėrių, tinkamas miškas organizuoti pramoginėms ir profesionalioms medžioklėms	Miškai tinkami įvairioms poilsio formoms	Miškai tinkami įvairioms poilsio formoms
Tarša	Mažai urbanizuota aplinka	Švari ir mažai urbanizuota aplinka	Švari, mažai urbanizuota aplinka	Švari, mažai urbanizuota aplinka

Dvarų kompleksai užima nemažą teritoriją, todėl ją prižiūrėti bei sutvarkyti reikalauja didelių investicijų. Dvarų kompleksų veikla neįsivaizduojama be projektų portfelio vadybos formos, kuri padeda optimizuoti veiklą bei padaryti ją efektyvia, taip pat pritraukti investuotojus. Norėdama apžvelgti projektų portfelio sudarymo ypatumus viešojo kultūrinio turizmo objektuose, konkrečiai – dvaruose, pristatysiu Paežerių dvaro rūmų komplekso veiklą bei projektus, kuriuos padeda įgyvendinti projektų portfelio valdymas.

Paežerių dvaro sodyba yra kultūros paveldo objektas, įrašytas į Lietuvos Respublikos nekilnojamųjų kultūros vertybių registrą (registro kodas G252K, įrašymo data – 2002 m. kovo 20 d.)

Paežerių dvaro ansamblis pripažįstamas kaip turintis istorinę, architektūrinę, urbanistinę ir kraštovaizdinę vertę kultūros paveldo vertybė. Dvaro ansamblis vertinamas kaip vienas raiškiausių perėjimo iš baroko į klasicizmą laikotarpio sodybinių ansamblių Lietuvoje. Pastatų architektūra atspindi dvaro sodybos daugiau kaip 100 metų vystymosi raidą. Ansambliai charakteringa ankstyvojo klasicizmo, romantizmo ir istorizmo formų darna.

Istorikų teigimu, Paežerių dvaro rūmų ansamblis pradėtas statyti 1795 m. Jo autorius – Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės kariuomenės kapitonas, architektas Martynas Knakfusas, kuris taip pat sukūrė Bžostovskių bei Tyzenhausų rūmus, projektavo Verkių dvaro kompleksą. Paežerių ansamblio rūmuose baroko architektūrinės formos yra saikingos, o dominuojantis rūmuose klasicizmas reiškiasi ne pastato visumos charakteriu, o atskirais kompozicijos fragmentais. Kuriant rūmus, ypač rūpintis jų funkcija, patogumu, tuo pačiu neužmirštant ir puošnumo.

Paežerių dvaro sodybos komplekse dvaro rūmai sudaro kompozicinį centrą, apsuptą parko želdiniais, dviem vejom su gėlynais, įvairių medžių alėjomis. Aiškiai sukomponuota tiesi ansamblio kompozicinė ašis, apie kurią grupuojami svarbesni pagalbiniai, gyvenamieji pastatai ir kiti sodybos įrenginiai bei natūralios gamtinės aplinkos komponentai (vanduo, miškas). Prieš rūmus yra ovalinė, apvažiuojama veja, kurios dešinėje stovi oficinios pastatas, su nedideliu dvikolonių prieangiu fasado centre. Prieš oficiną anksčiau stovėjo gėlių oranžerija, įjungianti parko masyvą. Pietinėje pusėje – aukšti, gražaus ažūro vietinio kalvio kalti geležiniai vartai, kurie, deja, nėra išlikę. Nuo jų maždaug tris šimtus metrų tęsiasi kaštonų alėja. Nuo rūmų į šiaurės pusę kompozicinė ašis pratęsiama ežero link, kur pro parko medžius atsiveria siaura, bet tolima perspektyva, o ežeras beveik priartinamas prie rūmų pašonėje esančios pusapskritimio formos terasinės vejos. Nuo šio kompozicinio centro vakarų link, aukštaūgių želdinių atskirtas išsidėstė ūkinis sektorius, gausiais trobesiais apstatytas apie erdvų stačiakampį kiemą.

Jo tūriniu akcentu iškilo būdingas to meto dvarų sodyboms spirito varyklos pastatas. Ūkio sektoriaus trobesiai yra iš plytų bei akmens mūro. Pastatyti XIX a. pabaigoje, bet ne visi išlikę iki šių dienų. Savo architektūrinėse formose jie turi daug romantinės eklektikos bruožų (gotikos, liaudiškos mūrinės architektūros tradicijų ir pan.) būdingų to laikotarpio statyboms.

Į rytus nuo rūmų plyti 12 ha ploto parkas ir sodas, apsuptas tankiomis alėjomis, apsodintomis liepomis, topoliais, klevais ir kitais medžiais. Parke auga įvairių rūšių medžiai, telkšo trys iškasti

tvenkiniai. Istorikų duomenimis, vieno jų saloje buvo mūrinis vynuogyno pastatas, prie kito buvo įdomių formų mūrinė oranžerija.

Paežerių architektūros ansamblį sudaro dvaro rūmai, oficina, belvederio bokštas, parkas, karvidė, sandėlis, spirito varykla, arklidė, magazinas, kiaulidės, ledainė.

Šiuo metu dvaro pastatuose įsikūrę Vilkaviškio krašto muziejus ir Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras.

Kultūros centro veikla vykdoma pagrindiniame dvaro pastate – centriniuose rūmuose.

Kultūros centro misija pasak veiklos strategijos plano 2015 metams: aktualizuoti, puoselėti bei propaguoti istorinį, etnografinį, kultūrinį paveldą, sudaryti sąlygas meno sklaidai, tenkinti sociokultūrinius bendruomenės poreikius, vykdyti kultūros marketingo veiklą, skatinačią kultūrinį turizmą Vilkaviškio rajone.

Kultūros centro veiklos tikslai:

- Rūpintis kultūros paveldo išsaugojimu ir sklaida Vilkaviškio rajone;
- Aktualizuoti, puoselėti ir propaguoti Vilkaviškio krašto istorines, etnines, kultūrinės tradicijas;
- Sudaryti sąlygas bendruomenei realizuoti socialinius, kultūrinius švietėjiškus poreikius;
- Sudaryti sąlygas profesionalaus meno sklaidai;
- Skatinti kultūrinį turizmą Vilkaviškio rajone, kultūrinių institucijų bendradarbiavimą ir partnerystę;
- Organizuoti ir vykdyti Paežerių dvaro sodyboje muziejinę veiklą, eksponuoti muziejines kultūros vertybes, rengti ekspozicijas ir parodas.

Kultūros centro uždaviniai:

- Saugoti ir puoselėti Vilkaviškio krašto kultūrinį paveldą, panaudojant ir pritaikant jį kultūros ir visuomenės reikmėms;
- Rengti ir įgyvendinti kultūros ir meno projektus, pristatančius kultūrinį identitetą;
- Įgyvendinti edukacines, pažintines programas, organizuoti renginius, pristatančius etninį savitumą, istorinį, kultūrinį paveldą, svarbiausius valstybės istorijos, kultūros bei meno įvykius, žymius krašto žmones, jų veiklą bei kūrybą;
- Vykdyti kultūros rinkodaros bei marketingo veiklą, formuojančią Vilkaviškio krašto kultūros įvaizdį bei aktyvinančią kultūrinį turizmą;



- Bendradarbiauti su šalies, Vilkaviškio krašto kultūros ir meno, mokslo ir švietimo, turizmo bei kitomis institucijomis, įgyvendinant bendras iniciatyvas;
- Dalyvauti Vilkaviškio rajono ir tarptautinėse programose, projektuose, renginiuose;
- Organizuoti ir vykdyti Paežerių dvaro sodyboje muziejinę veiklą, eksponuoti muziejines kultūros vertybes, rengti ekspozicijas ir parodas;
- Rengti ir įgyvendinti mokslines, edukacines programas, kultūrinius renginius, bendradarbiauti su atitinkamą veiklą vykdančiomis Lietuvos ir užsienio šalių įstaigomis ir organizacijomis;
- Organizuoti meno, neformaliojo ugdymo, pramogines programas, edukacinius ir kitus renginius;
- Kurti ir įprasmiti šiuolaikines modernias meno veiklos formas.

Visus šiuos Kultūros centro tikslus įgyvendinti padeda projektų portfelio valdymas. Tai matysime ir 12 lentelėje.

**12 lentelė. 2014-tųjų metų veiklos plano priemonių įgyvendinimui skirtas finansavimas. Šaltinis: pagal 2014 m. Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro veiklos planą**

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Veiksmo pavadinimas	Proceso ir indėlio vertinimo kriterijų		Atsakingi vykdytojai	Įvykdymo terminas (ketvirčiai)	Skirti asignavimai (Eur)
			Pavadinimas	Reikšmė			
<b>3. Kultūros plėtros programa</b>							
P-2-1-1-3	Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro veiklos užtikrinimas	Kultūrinių renginių organizavimas	Renginių skaičius/lankytojų skaičius	12/11000	Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras	I-IV	7520
		Profesionalaus meno sklaida	Lankytojų skaičius	11000		I-IV	
		Projektų rengimas ir įgyvendinimas	Projektų skaičius	2		I-IV	

P-2-1-1-5	Vilkaviškio rajono kultūros ir jaunimo projektų finansavimas	Kultūros projektų rengimas ir organizavimas	Projektų skaičius / Lankytojų skaičius	5/5000		I-IV	1590
-----------	--	---	--	--------	--	------	------

Kaip matome 12 lentelėje, iš viso buvo surengta 12 kultūrinių renginių, iš viso 7 projektai, kurie iš surinko daugiataktantinį lankytojų skaičių. Taip pat projektų portfelio vadybos formos dėka buvo gautas finansavimas.

Projektų portfelio vadybos forma, taip pat užtikrina darbų pasiskirtumą ir sklandų administracijos darbą bei terminuotą darbų atlikimą.

Didžiausi Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro projektai 2015 m.:

- Kamerinės muzikos festivalis „Paežerių dvaro festivalis“
- „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas kultūrinio turizmo reikmėms II etapas“
- Dvarų senovinės muzikos festivalis „Viva la muzica“.

Visi šie projektai, buvo vykdomi pagal standartines projektų portfelio valdymo struktūras. Visi jie turi terminus bei paskirtą atsakingą už projekto valdymą asmenį.

Dar 2006 m. Vaitiekūnienė, sakė, jog dvarų likimas yra visiškai neaiškus, dėl daugybės įstatymų ir jų nesuderinamumo ir prieštaravimo, nepakankamos paveldo ir turizmo veiklos koordinavimo, įskaitant informacijos turistinėms rinkoms, tačiau dabar galime matyti, kad projektų portfelio valdymas padeda lengviau plėtoti kultūrinį turizmą.

### **3. PROJEKTŲ PORTFELIO GALIMYBIŲ PANAUDOJIMO, ĮGYVENDINANT VIEŠOJO KULTŪRINIO TURIZMO STRATEGIJĄ, EMPIRINIS TYRIMAS**

#### **3.1. Tyrimo metodai ir tikslai**

Tyrimo metu buvo taikoma kiekybinė tyrimo metodologija, grįsta statistinių priemonių panaudojimu. Plačiai taikomas įvairiose mokslo srityse, šis tyrimo metodas jau daugelį metų yra teoriškai pagrįstas. Kiekybiniai duomenys gaunami – apklausiant anketa arba interviu, stebint, matuojant. Prieš pradėdant tyrimą, reikia nustatyti, kokia paklaida tenkina šį tyrimą, nes bet koku atveju gaunama tam tikra reprezentatyvumo paklaida.

Siekiant šiame darbe išanalizuoti projektų portfelio svarbą turizmui bei jo pačio svarbą Lietuvos žmonėms, tyrimui atlikti buvo pasitelkta dažnai naudojamas duomenų rinkimo metodas – apklausa.

Empiriniai duomenys renkami pildant anketas, naudojamas kiekybinis tyrimo metodas, pats tyrimas yra aprašomojo pobūdžio. Sudarant anketą bei formuluojant jos klausimus, atsižvelgta į mokslinėje literatūroje pateiktas rekomendacijas (Kardelis, 2007; Luobikienė 2003).

**Tyrimo objektas** – Paežerių dvaro rūmų restauracijos strategijos įgyvendinimo procesai panaudojant projektų portfelį.

**Tyrimo tikslas** - išsiaiškinti projektų portfelio galimybių panaudojimą, įgyvendinant viešojo kultūrinio turizmo strategiją.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

- Įvertinti kultūrinio turizmo svarbą bei būtinumą, didinti jo efektyvumą;
- Išskirti projektų portfelio svarbą ir naudą turistui;
- Įvertinti projektų portfelio vadybos naudą viešojo kultūrinio turizmo objektams.

#### **3.2. Empirinio tyrimo organizavimas ir vykdymas**

Tyrimo metu buvo atliktos dvi anketinės apklausos. Pirmoji buvo skirta atsitiktine atranka atrinktiems respondentams, kurie sutiko atsakyti į klausimus, formuojančius jų nuomonę. Antroji anketa buvo skirta viešojo kultūrinio turizmo objektų darbuotojams, kurie buvo atrinkti remiantis šiomis nuostatomis:

- Darbuotojas turėjo dirbti viešojo kultūrinio turizmo objekte – dvare.
- Projektinė veikla objekte turėjo būti vykdoma ne mažiau nei metus bei objekto restauracija ar efektyvinimo didinimas turėjo būti atliktas projektų portfelio pagalba.

Buvo parinkti Oginskių dvaras, Rokiškio dvaras, Paežerių dvaras, Hugo Šojaus dvaras. Visi jie buvo susidūrę su valstybės abejingumu rengiant turizmo strategiją bei finansavimu. Apklausai buvo nuspręsta parinkti visus šių objektų darbuotojus. Jų iš viso 100.

Anoniminę apklausą, atsitiktinai parinkus respondentus, taip pat užpildė 100 apklaustųjų, iš viso ši anketa buvo išsiųsta 385 žmonėms.

Apklausa buvo vykdoma 2015 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais, apklausiant šių turistinių objektų darbuotojus bei atsitiktinai parinktus respondentus. Respondentų pasirinkimas ir skaičius apklausiant darbuotojus bei atsitiktinius asmenis pateikta 13 lentelėje.

**13 lentelė. Respondentų skaičius**

Turistiniai objektai	Darbuotojų skaičius	Apklaustųjų skaičius	Viso anketų	Gauta anketų	Gauta anketų proc.
Oginskių dvaras	35	35	35	15	42
Rokiškio dvaras	35	35	35	30	85
Paežerių dvaras	7	7	7	7	100
Hugo Šojaus dvaras	23	23	23	15	65
Atsitiktinai parinkti respondentai		385	385	100	26
Viso:	100	485	485	167	63,6

Rengiant apklausą ir tyrimą, tikslas buvo apklausti kuo daugiau respondentų, kurio kiekybinis skaičius užtikrintų tikslesnius duomenis bei patį tyrimą.

Parengtos dvi anketos, apimančios po 8 klausimus. Pirmosios anketos (atsitiktiniams respondentams) kiekvieno klausimo tikslas buvo surinkti informaciją ir išsiaiškinti turizmo svarbą eiliniam piliečiui bei jo nuomonę apie viešojo kultūrinio turizmo finansavimo ir vadybos būdus. Antrosios anketos tikslas buvo surinkti informaciją apie turizmo strategijos įgyvendinimą

naudojantis projektų portfelio galimybėmis. Visi 16 klausimų pateikiami 14 lentelėje (pirmieji 8 atsitiktiniams respondentams, sekantys 8 dvarų darbuotojams).

**14 lentelė. Anketų klausimai respondentams**

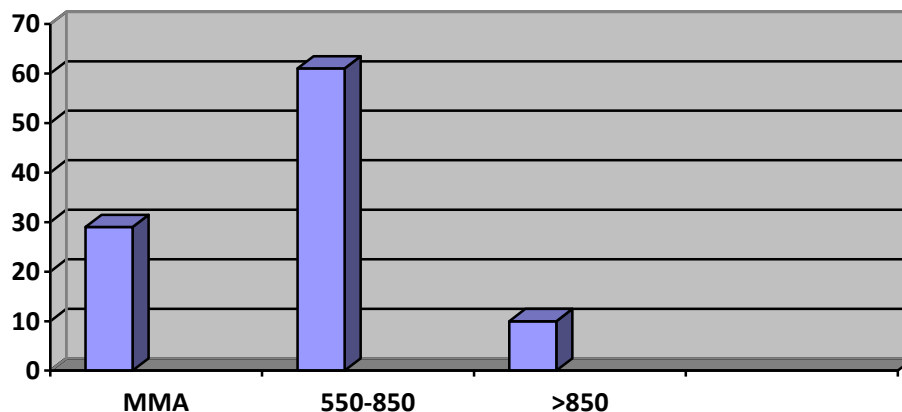
Klausimas	Ko siekiama klausimu
1. Kokios jūsų mėnesinės pajamos?	Išsiaiškinti turizmo svarbą asmens požiūriu, klausimas apie pajamas, vėliau leis spręsti ar pragyvenimo lygis nedaro įtakos, žmogaus galimybėms turistauti.
2. Kiek laiko per metus atostogaujate (nedirbate)?	Siekiama išsiaiškinti, laisvo laiko kiekį, kuris galėtų būti skiriamas pramogoms ir poilsiui.
3. Laisvalaikio praleidimo būdai?	Išsiaiškinti, kokiam laisvalaikio praleidimo būdai teikiama pirmenybė visuomenėje.
4. Ar vykstate į pažintines keliones Lietuvoje? Užsienyje?	Išsiaiškinti, ar vykstama į pažintines keliones, kur teikiama pirmenybė – vietiniam ar išvykstamajam pažintiniam turizmui.
5. Ar pastebėjote Lietuvos turizmo, kaip ekonominės šakos, gerėjimą?	Išsiaiškinti, ar žmonės pastebi vyriausybės bei privačių turistinių objektų vykdomą turizmo strategiją.
6. Ar esate pastebėję, girdėję apie projektus, kurių pagalba Jūsų mėgstamas turistinis objektas tapo gražesnis, modernesnis, labiau pritaikytas prie lankytojų poreikių?	Išsiaiškinti apie projektų portfelio naudą ir ar ta nauda pakankamai didelė, jog ji būtų pastebėta lankytojų.
7. Ar Jūsų nuomone, reikalingas lėšos, skiriamos valstybės bei ES paramos fondų turistiniams objektams restauruoti bei kitaip labiau pritaikyti prie lankytojų poreikių?	Išsiaiškinti respondentų požiūrį į turizmo finansavimą.
8. Ar teiktumėte pirmenybę Lietuvos kultūriniam turizmui, jei jis būtų labiau	Siekiama išsiaiškinti ar turizmo strategija, gerinanti turizmo būklę yra reikalinga.

pritaikytas prie jūsų poreikių?	
1. Kokios Jūsų pareigybės rengiant bei įgyvendinat turistinio objekto projektus?	Išsiaiškinti projektų vadybos formos administravimo pasiskirstymą ir ar vadybos forma veikia pagal apibrėžimą.
2. Ar visi projektai ir programos atitinka bendrą turizmo plėtros strategiją?	Išsiaiškinti projektų valdymo tikslus ir sąsajas su bendrais valstybinės strategijos tikslais.
3. Projektų veikla labiau orientuota į atskirų projektų rezultatus ar į bendrą turizmo strategiją?	Išsiaiškinti, kaip atskiri turistiniai objektai prisideda prie bendros turistinės strategijos įgyvendinimo.
4. Ar tinkamai panaudojamas objekto turistinis potencialas rengiant ir įgyvendinant projektus?	Įvertinti, ar projektų efektyvumas ir kiekis yra pakankamas išnaudojant turistinį potencialą.
5. Ar dar yra neišnaudotų galimybių turistinę veiklą padaryti efektyvesnę, naudojant projektų portfelio galimybes?	Įvertinti ar objektų turistinis potencialas turi ribas.
6. Kaip vertinate viešųjų kultūrinių objektų sugebėjimus formuoti projektų portfelį?	Išsiaiškinti ar turistiniai objektai laikosi bendros strategijos bei norėdami efektyvinti veiklą naudojami projektų portfelio galimybėmis.
7. Jūsų nuomonė apie projektų portfelio naudojimą turizmo strategijoje?	Identifikuoti projektų portfelio kliūtis, naudą turizmo plėtrai ir išsiaiškinti, šios vadybos formos teigiamas ir neigiamas puses.
8. Jūsų prognozė turistinės strategijos įgyvendinime iki 2020 metų ir kaip ją paveiks projektų portfelio formavimasis?	Įvertinti darbuotojų, prisidedančių prie turistinės strategijos įgyvendinimo, požiūrį.

### 3.3. Tyrimo rezultatai bei jų analizė

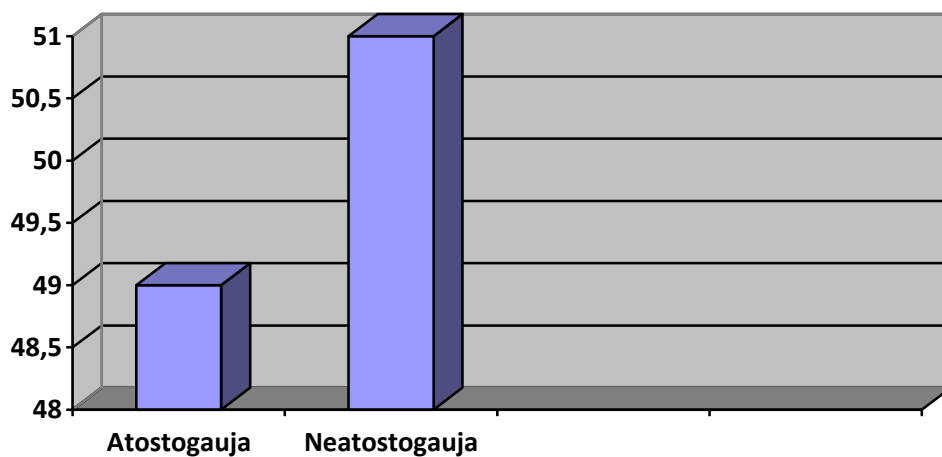
Vykdamas kiekybinę apklausą, kurios metu buvo apklausti atsitiktiniai respondentai, pirmuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti apklaustųjų pajamas, kurios leistų išsiaiškinti galimybes poilsiauti. Tyrimu nustatyta, jog 29 proc. apklaustųjų gauna minimalų darbo užmokestį, iš ko galime daryti išvadas, jog jie vargu ar gali skirti lėšų pramogoms ar kelionėms. Net 61 proc. apklaustųjų gauna

vidutinį mėnesinį atlyginimą (550-850 eur). Likę 10 proc. respondentų turi dideles mėnesines pajamas. Žvelgiant į rezultatus, galime daryti išvadas, jog 71 proc. apklaustųjų, tikrai gali leisti sau poilsiauti ir nuo to nenukentėtų namų ūkis. Šio klausimo rezultatai pateikiami.



**8 pav. Mėnesinės pajamos**

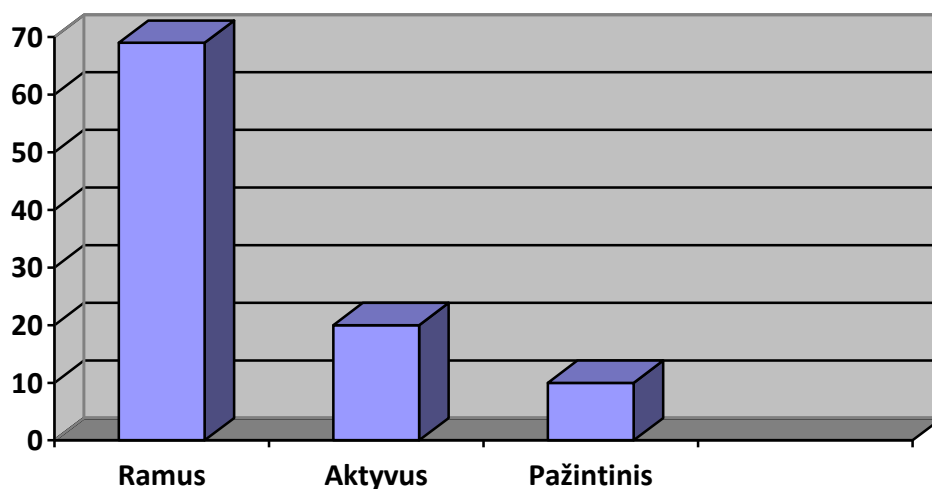
Antruoju klausimu siekta išsiaiškinti ar respondentai išvis atostogauja, nes yra žinoma, jog Lietuvoje, pagal statistiką nemaža dalis dirbančiųjų nepanaudoja jiems priklausančių atostogų. Čia rezultatai pasiskirstė beveik lygiai, 49 proc. panaudoja atostogas ir atostogauja, 51 proc. ne. (žiūrėti į 9 pav.)



**9 pav. Atostogaujančių ir neatostogaujančių pasiskirstymas**

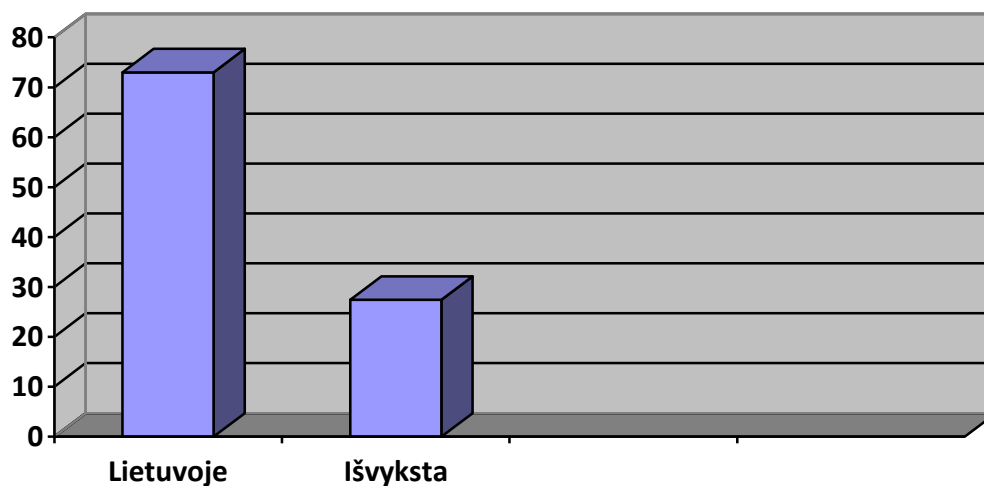
Trečiuoju klausimu buvo išsiaiškinta, jog respondentai yra pasiryžę mieliau rinktis ramaus poilsio alternatyvas, kaip poilsį sode, nei aktyvų poilsį ar pažintinį kultūrinį. Beveik 70 proc.

atsakiusių į šį klausimą, rinkosi pasyvų poilsį namuose ar sodyboje, 20 proc. rinkosi aktyvaus poilsio formas, likę – pažintinį kultūrinį turizmą.



**10 pav. Poilsio formos**

Ketvirtuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kur respondentai teikia pirmenybę atostogoms – Lietuvoje ar vyksta į užsienį. Tik 27 proc. atsakė, jog vyksta į užsienį, visi likusieji renka poilsį gimtinėje (11 pav.).

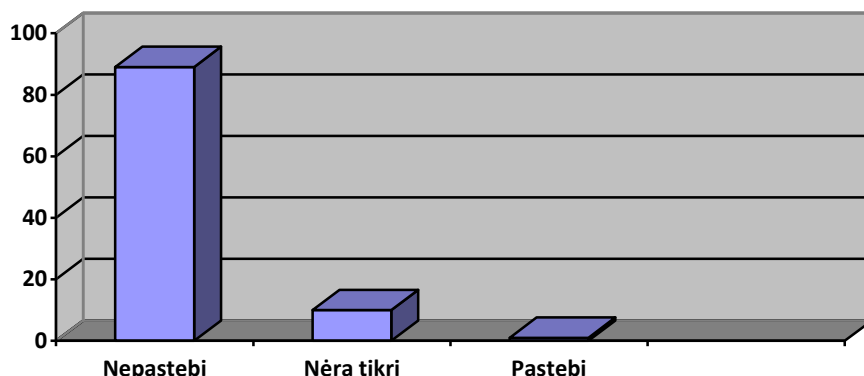


**11 pav. Poilsio vietų prioritetai**

Penktuoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar žmonės pastebi vyriausybės bei privačių turistinių objektų vykdomą turizmo strategiją. Čia pasireiškė turistinės veiklos strategijos spragos informacinėje srityje, nes beveik visi respondentai, nebuvo užtikrinti turizmo strategijos vykdymu.

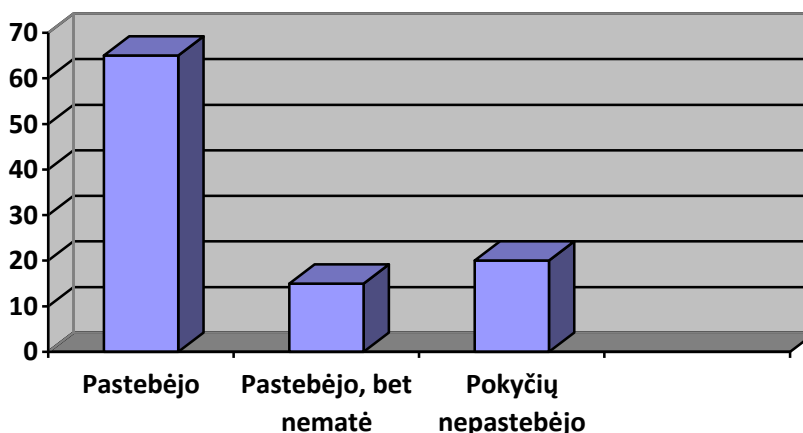


Beveik 90 proc. atsakiusių į šį klausimą nepastebėjo ar nebuvo girdėję apie šią strategiją, likusieji nebuvo tikri ar pastebėjo vykdomą strategiją ir kažkokius pokyčius turizme (12 pav.).



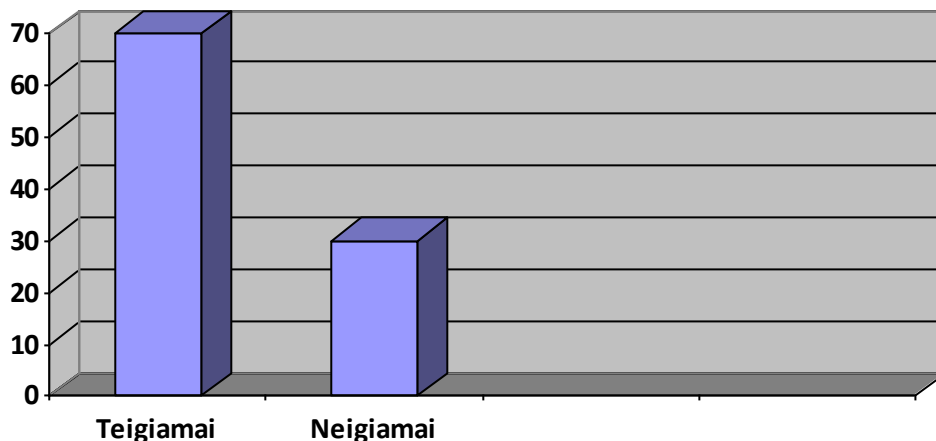
**12 pav. Vyriausybės, bei privačių turistinių objektų vykdomos turizmo strategijos matomumas**

Šeštas klausimas atskleidė, kad vis dėlto turistinės strategijos informacinės veiklos spragos nėra tokios didelės, nes dauguma apklaustųjų yra pastebėję, jog turistiniai objektai gražėja, tampa labiau pritaikomi prie lankytojų poreikių. Taip pat respondentai pastebėjo, ES paramos fondų standus prie objektų arba apie paramą girdėjo per televiziją. 65 proc. atsakė, jog pastebėjo pokyčius tam tikrame objekte bei matė paramos standą netoli objekto, dar 15 proc. matė pokyčius, tačiau apie jokių projektus informacijos nepastebėjo, likę 20 proc. nepastebėjo jokių pokyčių viešojo kultūrinio turizmo objektuose, tačiau girdėjo apie paramą ir projektus per televiziją ir kitus informacijos šaltinius (13 pav.).



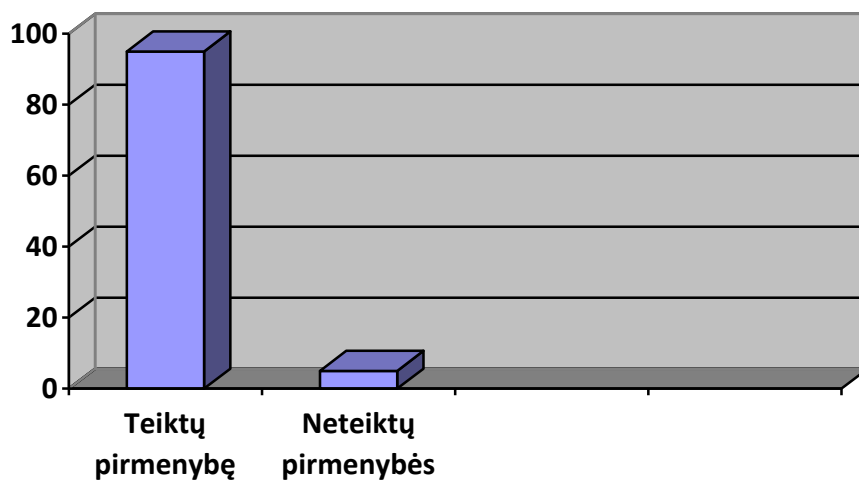
**13 pav. Pokyčių matomumas turistiniuose objektuose**

Priešpaskutiniu klausimu buvo siekta išsiaiškinti žmonių požiūrį į skiriamą finansavimą turistiniams objektams, tyrimo metu paaiškėjo, kad rezultatai buvo beveik indentiški į ankstesnio klausimo rezultatus, iš ko galime daryti išvadą, jog tie respondentai, kurie pastebėjo teigiamus pokyčius turistiniuose objektuose, yra linkę pritarti skiriamam finansavimui tie, kurie pokyčius pastebėjo, bet negirdėjo apie finansavimą arba išvis nepastebėjo pokyčių, buvo priešiški skiriamam finansavimui. (14 pav.)



**14 pav. Respondentų požiūris į turizmo objektų finansavimą**

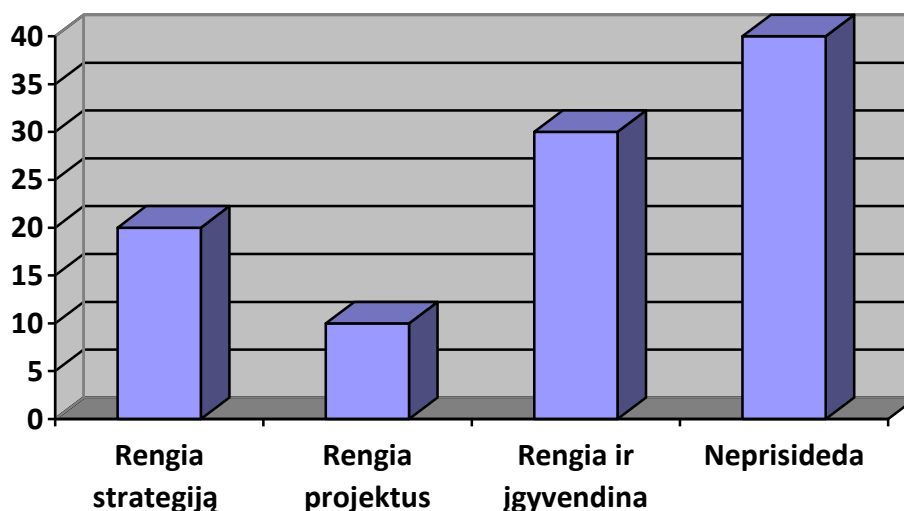
Paskutiniu klausimu siekta buvo išsiaiškinti respondentų poreikius Lietuvos turizmo būklės gerinimui, beveik vienbalsiai apklaustieji atsakė, jog pagerėjus turizmo būklei ir atskiriems objektams, jie teiktų pirmenybę jų lankymui ir poilsiui Lietuvoje. (15 pav.)



**15 pav. Respondentų poreikis Lietuvos turizmo būklės gerinimui**

Apibendrinant galima teigti, jog lietuviai, gali leisti sau atostogauti, tačiau dėl prastai išvystytos turizmo infrastruktūros, mieliau renkasi poilsį namuose ar sodybose, taip pat ne retas renkasi poilsį užsienyje. Tačiau matome, jog turizmo strategija, nors ir turi spragų ir yra išpildoma ne visu 100 proc. ji duoda naudos, o perspektyvoje, netgi ir vertinama puikiai.

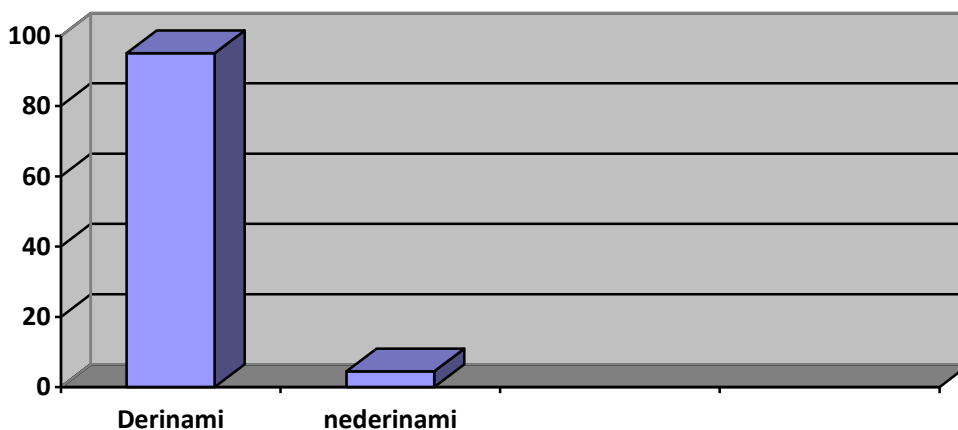
Anraja apklausa, kuria buvo siekta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį bei pačių turizmo objektų indėlį į turizmo strategijos įgyvendinimą, pirmuoju klausimu „Kokios Jūsų pareigybės rengiant bei įgyvendinat turistinio objekto projektus?“ nustatyta, jog penktadalis darbuotojų rengia strategijas ir jas įgyvendina, dar dešimtadalis nurodė, jog tik rengia projektus, dar 30 proc. pažymi, jog ne tik rengia, bet ir įgyvendina projektus, likusieji prie projektų įgyvendinimo prisideda minimaliai arba išvis neprisideda. (16 pav.)



**16 pav. Darbuotojų indėlis prie turizmo strategijos įgyvendinimo**

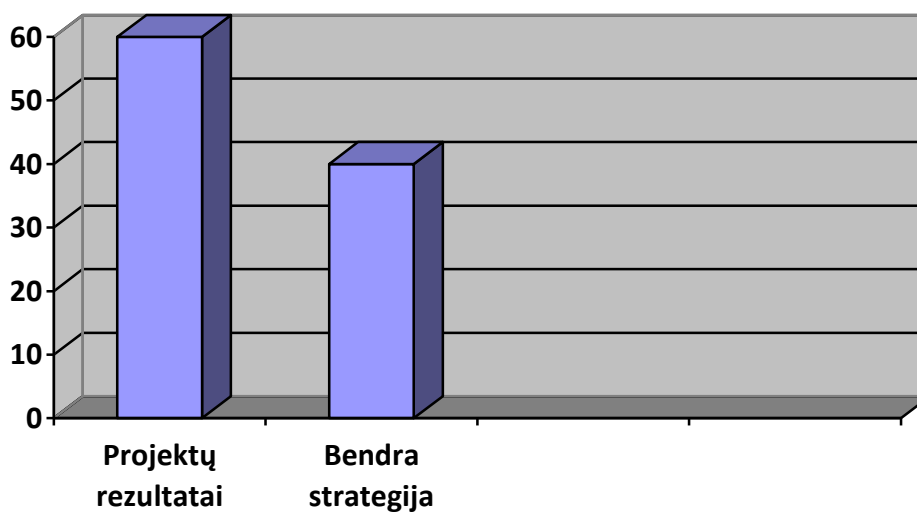
Analizuojant atsakymus į šį klausimą, galime teigti, jog projektų portfelio vadybos forma, kai pasiskirstoma atsakingumo sritimis bei pareigybėmis yra įgyvendinama, nes nei vieno iš respondentų pareigybėse nėra numatyta tik rengti strategiją ar tik dirbti su projektais. Tačiau, kartais pareigybės yra sujungtos, dėl to kyla abejonių dėl darbuotojų potencialo išnaudojimo, bet tikėtina, jog jis išnaudojamas racionaliai.

Antruoju klausimu „Ar visi projektai ir programos atitinka bendrą turizmo plėtros strategiją?“ išsiaiškinta, jog turizmo objektai dirba tinkama linkme ir vykdo bendrą turizmo strategiją, kurios tikslas įtikti besikeičiantiems lankytojo poreikiams bei pritraukti kuo daugiau turistų į viešojo kultūrinio turizmo objektus. 17 pav. matome, jog atsakymai yra beveik vienbalsiai.



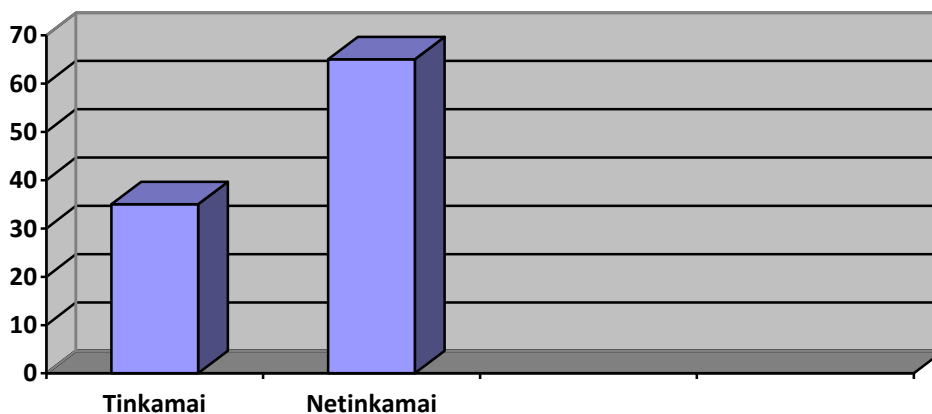
**17 pav. Projektų ir programų atitikimas bendrojoje turizmo plėtros strategijoje**

Sekančiu klausimu „Projektų veikla labiau orientuota į atskirų projektų rezultatus ar į bendrą turizmo strategiją?“ buvo išsiaiškinta, jog daugiau orientuojamasi į atskirų projektų rezultatus, tačiau verta pastebėti, jog dažnai atskiri turistinio objekto projektų rezultatai sutampa su bendrais turizmo strategijos keliamais tikslais ir uždaviniais.



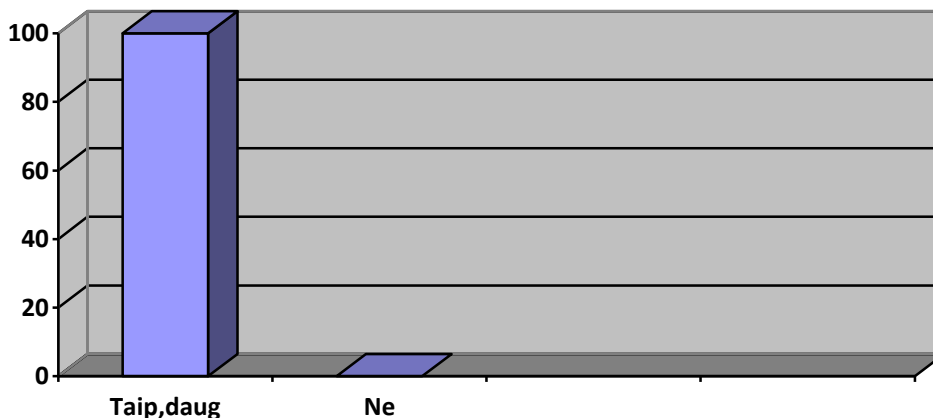
**18 pav. Projektų veikla orientuota**

Ketvirtuoju klausimu buvo išsiaiškinta, jog potencialas turistiniuose objektuose yra vis dar neišnaudojamas, dėl mažo finansavimo atskiriems projektams, reikia pastarųjų didesnio skaičiaus, kas užima daugiau laiko bei žmogiškųjų išteklių, dėl to nėra pasiekiamas didžiausias efektyvumas.



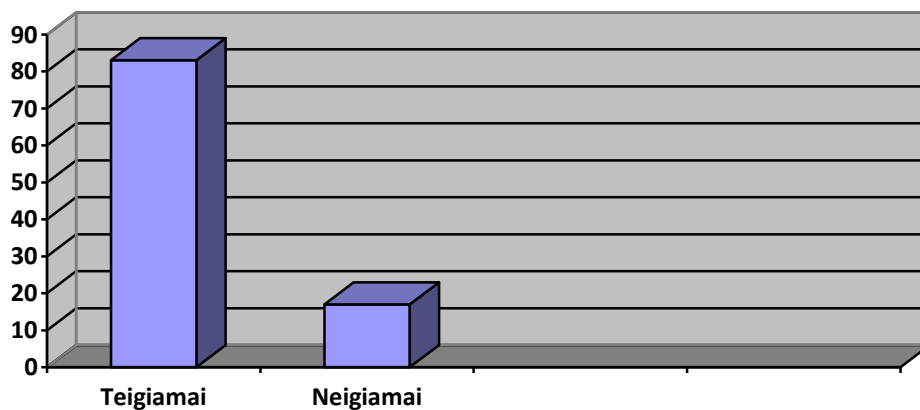
**19 pav. Objekto turistinis potencialas rengiant ir įgyvendinant projektus**

Penktuoju klausimu „Ar dar yra neišnaudotų galimybių turistinę veiklą padaryti efektyvesnę, naudojant projektų portfelio galimybes?“ visi respondentai buvo vienos nuomonės, jog galimybių padaryti turistinę veiklą efektyvesne yra daug, tiesiog reikia laikui keičiantis įsisavinti projektų portfelio teikiamas galimybes ir turistinės strategijos įgyvendinimas bus išpildytas su kaupu. (20 pav.)



**20 pav. Galimybės turistinę veiklą padaryti efektyvesnę, naudojant projektų portfelio galimybes**

Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie turizmo objektų sugebėjimus formuoti projektų portfelį, dauguma atsakė, jog turistiniai objektai puikiai tvarkosi su projektų portfelio sudarymo ypatumais. Iš to galime daryti išvadą, jog turizmo strategijos įgyvendinimas žengia teisinga linkme. (21 pav.)



**21 pav. Viešųjų kultūrinių objektų sugebėjimas formuoti projektų portfelį**

Priešpaskutiniu klausimu buvo siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie projektų portfelio panaudojimą turizmo strategijoje. Klausimas apklausoje, buvo užduotas atviro tipo. Apibendrinus visus atsakymus galime daryti išvadą, jog projektų portfelio panaudojimas naudingas, sudarantis didesnes galimybes plėtoti turizmo sektorių, tačiau trūkumai bendroje turizmo strategijoje apsunkina turizmo plėtrą. Pasak vieno iš respondentų, turizmui didelę įtaką daro bendra ekonominė situacija – „Jeigu skatinsime ekonomikos augimą ir didinsime Lietuvos turizmo produktų konkurencingumą, kaip tai yra šiuo metu numatyta, tada, tikrai būsime patenkinti savo užsibrėžtais tikslais, bet jeigu ne - daugelis įgyvendinamų projektų tiesiog bus pasmerkti žlugti.“

Paskutinio klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip turizmo strategiją iki 2020 m. mato tie, kurie dalyvauja būtent šioje strategijoje, kurie mato, kaip keičiasi turizmas jų kasdieninėje darbo aplinkoje, atsakymai džiugino, nes dauguma atsakiusių buvo optimistinės nuomonės ir tikėjo, jog įgyvendinant strategijos planus galima pasiekti konkurencingos turizmo rinkos bei pilnai išpildytos turizmo infrastruktūros.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie projektų portfelio valdymą, galime teigti, kad projektų portfelis suteikia kompleksinių žinių apie įvairius projektų valdymo aspektus organizacijoje; dalyvius orientuoja į projektinės veiklos ir organizacijos strategijos suderinamumo būtinumą; pabrėžia žmogiškųjų ir elgsenos aspektų svarbą projektinės veiklos organizavime; ugdo praktinius įgūdžius, būtinus sudėtingų projektų valdymo tobulinimui besikeičiančioje, skirtingų interesų formuojamoje organizacijų aplinkoje.
2. Susiformavo strateginė vadybos – projektų arba projektų portfelio valdymo praktika, tai teigti leidžia atlikta mokslinės literatūros analizė. Vis daugiau organizacijų tiesiausiu keliu įgyvendinti pagrindinius organizacijos tikslus įvardija projektų ir jų portfelių valdymą, kuris užtikrina konkurencingumo didinimą bei projektų vertės augimą.
3. Visas organizacijos realias programas ir projektus atspindi projektų portfelio valdymo modelis. Naudojant projektų portfelio galimybes galima nustatyti visus organizacijos resursus bei tinkamai prioritetizuoti projektus bei priimti tinkamus investicijų sprendimus.
4. Strateginis planavimas turizmo objektuose susijęs su bendra valstybės vykdoma turizmo strategija, o tai padeda išsikelti tinkamus tikslus ir pagrindinę misiją.
5. Empirinio tyrimo metu, buvo nustatyta, jog turizmas šiandieninėje ekonomikoje bei gyvenime užima nemenką dalį, o strategijos turėjimas ir projektų portfelio įdiegimas į viešojo kultūrinio turizmo objektus skatina turizmo plėtrą, jo efektyvumą, bendros turizmo strategijos įgyvendinimą.

## PASIŪLYMAI

Siūlytina, kad turizmo objektai rengdami arba atnaujinami strategijas atkreiptų dėmesį į lankytojų poreikius, taip pat į bendrą turizmo strategiją.

Visiems turizmo objektams siūlytina gerinti strateginį valdymą, tam pasitelkiant pažangius projektų valdymo metodus, t.y. projektų portfelio metodą.

1. Skirti daugiau dėmesio žmogiškiesiems ištekliams, skirti daugiau lėšų darbuotojų kompetencijai gerinti.
2. Greičiau vertinti investicijų poveikį objektams, informuoti visuomenę su vykdoma veikla, visa tai prisidėtų prie bendros turizmo strategijos įgyvendinimo.
3. Siūlytina įdiegiant portfelio metodą turistiniuose objektuose vadovautis šiame darbe pateiktą projektų portfelio valdymo procesų modeliu. Pritaikant teorinį portfelio modelį, galima diegti ir programinės įrangos paketą.



## LITERATŪRA

1. Ayande, A.; Sabourin, V.; Sefa, E. (2012). Managerial execution in public administration: practices of managers when implementing strategic objectives. *International Journal of Business & Management*. [interaktyvus]. Vol. 7 Issue 19. (žiūrėta 2015 m. gruodžio 5 d.). Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
2. Ališauskas.; Karpavičius, ir Šeputienė, J. Inovacijos ir projektai. Mokomoji knyga. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 2005. p. ISBN 9986-38-623-3.
3. Astrauskas, A.; Česonis, G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008. Nr.26 , ISSN 1648-2603
4. Arimavičiūtė, Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2003. Nr.4.
5. Arimavičiūtė, Strateginio planavimo modeliai ir jų taikymo galimybės savivaldos institucijose. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Monografija. Vilnius, 2006.
6. Bareikienė, V. (2012). Turizmo plėtra Lietuvoje atgaivintų ekonomiką.
7. Barevičiūtė, J. (2012). Panopticon in a Society Based on the Principles of Utilitarianism: The Aspects of Communication. *Coactivity: Philosophy, Communication/Santalka: Filosofija, Komunikacija*. [interaktyvus], Volume 20, Number 1. (žiūrėta 2015 m. gruodžio 4 d.). Prieiga per duomenų bazę Scholar Google.
8. Clements, J.P, Gido, J. (2012). *Effective project management*. Kanada
9. *Compendium of Tourism Statistics*. WTO, Madrid, 2002
10. Diržytė, A. (2010). Viešųjų programų ir projektų rengimas ir valdymas // *Viešasis valdymas* (ats. red. Vainius Smalskys). Vilnius: MRU leidybos centras, 387 psl., 280-293. ISBN 978-9955-19-185-8.
11. Tony L. Doherty, Terry Horne. (2002). *Managing public services. Implementing changes*. London and New York: Routhedge Taylor and Francis group.
12. Eidėjutė, R., Mauliūtė, M. Kultūrinio turizmo plėtra: dvarų, įtrauktų į Lietuvos tūkstantmečio programą, atvejis. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, 2010
13. Grecevičius, P., Armaitienė, A., Junevičienė, O., Labanauskaitė, D., Lukšaitienė, A., Slušnys, E., Vaidelys, A. (2002). *Turizmas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.

14. A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2004
15. [www.heritage.lt](http://www.heritage.lt)
16. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus
17. Karlöf, B.; Lovingsson, F.H. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius, 415 p. ISBN 9955-460-36-9
18. Kaziliūnas, A. (2009). Strateginis projektų valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
19. Kendall, G.I., & Rollins, S.C. (2003). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: J. Ross Publishing, Inc. & International Institute of Learning, Inc., Foreword.
20. Kerzner, H. (2001). Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York, John Wiley & Sons Inc.
21. Kriaučiūnas, E. Tarptautinio turizmo regioninės ypatybės // Geografijos metraštis: Lietuvos TSR mokslų akademija. Geografijos institutas, Lietuvos TSR geografų draugija. – Vilnius: Lietuvos TSR mokslų akademijos Geografijos institutas : Lietuvos TSR geografų draugija, 2003, Nr. 36(2). – P.192–207. – ISSN 0132-3156
22. Kučinskienė, R.; Kučinskas, V. (2005). Socialinių projektų rengimas ir valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. Kultūrinio turizmo plėtros programa. Vilnius. „Urbanistika“, 2014
24. Lashley, G., Clark, M. (2013). Great tastes in strategic planning. Industrial Engineer: IE. [interaktyvus]. Vol. 45 Issue 2. (žiūrėta 2015 m. gruodžio 5 d.). prieiga per duomenų bazę EBSCO.
25. Lessel, W. (2007). Projektų valdymas. Veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas. Alma littera, 144 p.
26. [www.Lietuva.lt](http://www.Lietuva.lt)
27. „Lietuvos pajūrio turizmo sistemos plėtros studija“. (Danija ir LSAMTI 2013 m.)
28. Ligeikienė, A.R. (2003). Turizmo plėtros konceptualizavimas ir samprata // Tiltai, priedas Nr. 3.
29. Liutikas, D. (2006). „Piligrimystė ir turizmas: panašumai ir skirtumai“. Lietuvos mokslo akademija: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.

30. Lukoševičius, A., Miškinis, G. Turizmo rodikliai ir plėtros tendencijos // Lietuvos ekonomikos apžvalga 2007 m.: Straipsnių rinkinys, 2007, Nr. 1. – P. 68–75. – ISSN: 1392-351X
31. Luobikienė, I. (2003). Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija
32. Matzarakis, A. and de Freitas. (2001). Proceedings of the First International Workshop on Climate, Tourism and Recreation. International society of biometeorology.  
[http://132.230.117.36/ISBwpapersfull\\_report.pdf#page=7](http://132.230.117.36/ISBwpapersfull_report.pdf#page=7) (žiūrėta 2015 11 01)
33. Martinkus, B.; Stoškus, S; Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai.
34. Mokslo žurnalas Tourism, Culture and Sustainable Development -ISSN: 1392-351X
35. Mokomoji knyga Portfolio Management - ISBN 92-895-0378-5
36. Mokslo leidinys Historical Economic - ISBN 9955-09-153-3
37. Morgan, M.; Levit, R.E. ir Malek, W. (2009). Strategijos įgyvendinimas. Kaip ją išskaidyti ir įvykdyti. Vilnius, 275 p. ISBN 978-9955-460-98-5
38. Neverauskas, B. Stankevičius, V. Viliūnas, V. Černiūtė, I (2005, 2006, 2007). Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
39. Neverauskas, B., Stankevičius, V. ir Venckus, A. (2007). Projektų valdymas. Mokomoji knyga. ISBN 978-9955-686-66-8
40. [www.paezeriai.info](http://www.paezeriai.info)
41. Palangos ir Kuršių plėtros generaliniai planai (2000, 2009, 2015 m.)
42. Piesarskas, B. (1998). Mokomasis aiškinamasis žodynas. Vilnius, 701 p. ISBN 9986 54 6338
43. [www. Prototechnika.lt](http://www.Prototechnika.lt)
44. Ramanauskienė, J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
45. Spiriajevas, E. (2007). Turizmo įtaka pasienio regionų plėtrai. Pietryčių Baltijos pakrančių regionų ekonominė – geografinė studija. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
46. Sustainable tourism as a factor of cohesion among European regions / European Union. Committee of the Regions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 241 p. – ISBN 92-895-0378-5

47. Szlachta, J. The European Union's Cohesion Policy 2007–2013. Opportunities for the Regions of the South Baltic Development Zone. – Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, 2004. – 170 p. – ISSN 0079-3493; 105). - ISBN 83-01-12354-0
48. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Vilnius: Alma littera.
49. [www.terrapublica.lt](http://www.terrapublica.lt)
50. Tourism management: analysis, behaviour and strategy / ed by A. G. Woodside and D. Martin, 2008. – xi, 528 p. – ISBN 978-1-84593-323-4
51. Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Topics. 2014, Printed by the World Tourism organization.
52. Tourism: 2020 Vision. WTO, 2011, Madrid, Spain, p. 18-19.
53. „Turizmas“ 2014 m. spalio 28d.
54. Indicators for the development of sustainable tourism development in the Baltic Sea Region. Ed by Swen-Michael Krusche. Germany: Berlin, federal Environmental Agency research report 31201129 UBA-FB 000242/e, 2001
55. Vaitiekūnienė, J.(2006). Dvarai ir turizmas: kas pirmiau// Verslo žinios, Nr.8
56. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2003). Tarptautinis marketingas. Rosma. Vilnius.
57. Viliūnas, V. (2011). Projektai ir operacijos. Project management institute. [interaktyvus]. (žiūrėta 2015 m. gruodžio 4 d.). Prieiga per internetą:  
[http://www.euroi.ktu.lt/lt/images/stories/Viliunas/pv\\_ktu\\_1\\_2011.pdf](http://www.euroi.ktu.lt/lt/images/stories/Viliunas/pv_ktu_1_2011.pdf).
58. Zdanytė, V., Stankevičius, V. (2008). Projektų vadybos brandos svarba organizacijos strategijos valdymui. Ekonomika ir vadyba. [interaktyvus]. (žiūrėta 2015 m. gruodžio 4 d.). Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
59. Zuzevičiūtė, V., Žvinienė, V. (2007). Projektų rengimas ir valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
60. Žalienė, I. Atvykstamasis turizmas kaimo turizmo atžvilgiu // Globalizacijos įtaka Lietuvos turizmui: mokslinės praktinės konferencijos medžiaga. Elektroninis išteklius. Kaunas, 2006. –ISBN 9955-658-20-7
61. Žalienė, I., Sabaliauskaitė, A. (2012). Pasaulio ir Lietuvos turizmo raida. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 64 p.

62. Žilinskas, V., Ligeikienė, A. R. Turizmo strategijos formavimo modelis // *Ekonomika ir vadyba*. –Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 1(8). – P. 305–311. – ISBN 9955-09-153-3
63. Žilinskas, V., Maksimenko, M. (2010). Kaimo turizmo darnios plėtros perspektyvos. Klaipėdos universitetas. [httpbaitas.lzuu.lt~mazyliisjulram214.pdf](http://baitas.lzuu.lt/~mazyliisjulram214.pdf) (žiūrėta 2015 11 01)
64. LR Seimo internetinė svetainė. – <http://www3.lrs.lt/pls>
65. Turizmo departamento prie LR Ūkio ministerijos internetinė svetainė. – <http://www.tourism.lt>
66. Žemės ūkio ministerijos internetinė svetainė. – <http://www.zum.lt/europe/index.htm>
67. <http://www.actano.de>, (žiūrėta 2015 11 01)
68. <http://pmportal.com.ua/methodology/portfolio-management>, (žiūrėta 2015 11 01)
69. <http://www.turismiweb.ee/lt/category/Turismiinfopunktid/89/>, (žiūrėta 2015 11 01)
70. <http://www.vvtg.lt/Tyrimai/Turizmas/tur3.html>, (žiūrėta 2015 11 01)
71. [http://www.usask.ca/its/services/itproject\\_services/managing\\_projects/outcome.php](http://www.usask.ca/its/services/itproject_services/managing_projects/outcome.php), (žiūrėta 2015 11 01)
72. <http://www.wilsoncenter.org/program/cold-war-international-history-project>, (žiūrėta 2015 11 01)

## **PRIEDAI**

2009 M. RUGSĖJO 5 D.



## Prasidės Paežerių dvaro restauravimas

Paežerių dvaro sodyba – vienas iš gražiausių ir reikšmingiausių Marijampolės apskrities kultūros paveldo objektų. Siekiama šį dvarą rekonstruoti, pritaikant jį viešosioms kultūros ir turizmo funkcijoms.

Paežerių dvaro rūmuose įsikūręs Suvalkijos (Sūduvos) regioninis kultūros centras, norėdamas įgyvendinti Europos regioninės plėtros fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto finansuojamą projektą „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programos I prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ 3 uždavinio „Skatinti atvykstantį ir vietos turizmą, tinkamai išnaudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą bei sukuriant palankesnes sąlygas aktyviam poilsiui“ VP3-1.3-UM-02-V priemonę „Viešųjų nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“, liepos 1 d. VŠĮ Lietuvos verslo paramos agentūrai pateikė paraišką dėl projekto finansavimo.

Laukiant projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ paraiškos įvertinimo, jau yra atlikti projektui įgyvendinti reikalingi viešieji pirkimai, pasirašytos sutartys su darbų rangovais ir paslaugų vykdytojais, parengtas Paežerių dvaro rūmų restauravimo ir pritaikymo viešojo kultūrinio turizmo reikmėms techninis projektas (tvarkybos darbų projektas, kaip sudėtinė techninio projekto dalis).

Vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstantį turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai,



**Pirmiausiai numatomų tvarkyti patalpų perdavimo aktą pasirašė Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė ir UAB „Restauracija“ projektų valdymo direktorius Bronislovas Deveikis.**

sukuriant tarpregioninį turizmo traukos centrą.

Įgyvendinant projektą bus restauruojamos ir konservuojamos reprezentatyviausios rūmų dalys: pagrindiniai laiptai iš pirmo į antrą aukštą, antro aukšto deko elementai, rotondinės salės interjeras ir grindys, terasa ir balkonas, keičiamos vidaus patalpų durys ir rekonstruojami elektros inžineriniai tinklai, rekonstruojamas stogas, restauruojamos fasaduose esančios durys ir langai, o susidėvėję keičiami.

Šį antradienį, rugsėjo 1 d., dalyvaujant UAB „Restauracija“ direktoriui K. Vaikšnoriui, Marijampolės apskrities viršininko administra-

cijos Kultūros, sporto ir turizmo skyriaus vedėjai D. Micutienei, AB Kauno paminklų restauravimo projektavimo instituto architektėi S. Mickevičienei, buvo pasirašytas projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimo ir pritaikymo viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ tvarkomųjų paveldosaugos ir tvarkomųjų statybos darbų pradžios – numatomų pirmiausiai tvarkyti patalpų perdavimo – aktas. Pirmieji darbai Paežerių dvaro rūmuose turėtų prasidėti jau ateinančią savaitę.

**Jurgita MOROZAITĖ**  
Suvalkijos (Sūduvos)  
regioninio kultūros  
centro direktorė



erbė  
sija  
ūrėją

VILKAVIŠKIO KRAŠTO LAIKRAŠTIS

2009 M.  
RUGSĖJO

# Santaka 19

ŠEŠTADIENIS  
Nr. 107 (2783)

www.santaka.info      Laikraštis leidžiamas nuo 1945 metų.      KAINA 1,40 Lt.

## Restauruojamuose rūmuose dar yra paslapčių



Darbų vadovas Rolandas Janulis rodė trafaretą, kurį rado po medinėmis plokštėmis. Autorės nuotr.



Rūmų sienų lipdinius apžiūrėjo UAB „Restauracija“ meistrai lipdytojai.

### Kristina VAITKEVIČIENĖ

Jau prasidėjo Paežerių dvaro rūmų restauravimo darbai. Antrajame aukšte plūša UAB „Restauracija“ darbuotojai, po menes dailininkai restauratoriai.

Primename, kad projektą „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“, finansuojamą iš Europos regioninės plėtros fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, įgyvendina dvare įsikūręs Suvalkijos (Sūduvos) regioninis kultūros centras.

Šiuo metu iš trijų rūmų salių į restauratorių dirbtuves išvežti šviesumai, buvusiame ponios miega-

majame nuluptos medinės plokštės (paneliai). Po jomis restauratoriai aptiko ant drobės nupieštą autentišką drožinių trafaretą, pagal kurį ir buvo išdailintos medinės sienų plokštės. Po medinėmis dalimis rastas ir senas atvirukas bei 1942 m. išduotas leidimas darbininkui įeiti į fabriką. Visi eksponatai perduoti Vilkaviškio krašto muziejui.

Pasak statybos darbų vadovo Rolando Janulio, originalios ponios miegamojo plokštės buvusios baltos spalvos, o jų viršuje išdrožinėti elementai – paauksuoti. Tai rodo ir rastas trafaretas. Restauratoriai sako, jog rūmuose apskritai buvo daug baltos spalvos, tad po darbų užbaigimo trijose salėse bus labai šviesu.

Pirmasis darbų etapas, kurio metu bus tvarkomi langai, durys, elektros instaliacija, trys minėtos salės, užtruks dvejus metus. Bus restauruojama menių lipdyba, sienos ir pokylių salės grindys bei pirmo aukšto fojė su laiptine. Tad kauniečių restauratorių komanda Paežeriuose apsistos ilgam. Kol kas sprendžiamas klausimas dėl jų apgyvendinimo.

UAB „Restauracija“ dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, atestuoti Kultūros paveldo departamente prie Kultūros ministerijos. Šįmet jie dar restauruoja Kauno arkikatedros bazilikos interjerą, Šiluvos Švč. Mergelės Marijos bazilikos sienas, Pažaislio kamaldulių vienuolyno ansamblio tapybos ir lipdybos frag-

mentus, Raudonės pilį ir daugelį kitų objektų.

Pasak R. Janulio, Paežerių dvaras – vienas iš įspūdingesnių ir sudėtingesnių objektų. Vien ko vertas šokių salės parketas! Restauruojant jį kauniečiams teks konsultuotis su kolegomis iš Sankt Peterburgo, kurie išmano panašių darbų technologiją. Mat šis parketas – iš pjaustytų smulkių detalių, kai kurios jos yra klijuotos.

Visi restauravimo darbai Paežerių dvare atliekami kompleksiskai. Rūmuose bus atkurta senoji apdaila, restauruoti sienų lipdiniai. Bendrovės meistrai lipdytojai jau apžiūrėjo restaurotinus objektus, kurių sveikų išlikę gana daug. Tai reta kituose dvaruose.



## Europa – mums

www.esparama.lt  
Tel. 8 681 70 680, el. p. a.grygelaitis@gmail.com

# Parama padeda atgimti Paežeriams

Paežerių dvaro sodyba – vienas iš gražiausių ir reikšmingiausių Vilkaviškio rajono kultūros paveldo objektų.

Pasinaudojant Europos Sąjungos lėšomis pastaruoju metu dvaras yra rekonstruojamas, pritaikant jį viešosioms kultūros ir turizmo funkcijoms.

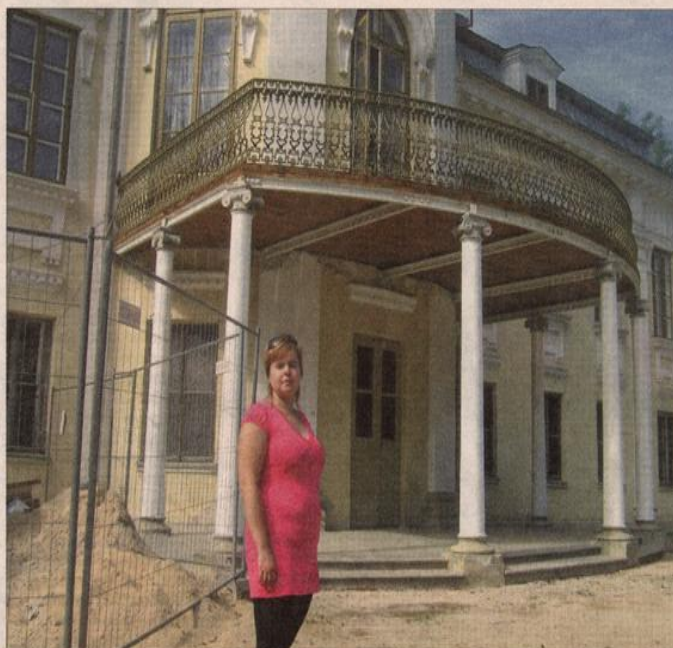
Projektui „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ yra suteikiamas finansavimas iš Europos regioninės plėtros fondo pagal 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos I prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ 3 uždavinio „Skatinti atvykstamajį ir vietos turizmą, tinkamai išnaudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą bei sukuriant palankesnes sąlygas aktyviam poilsiui“ VP3-1.3-UM-02-V priemonę „Viešųjų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“ sąrašą Nr. 01.

Šis sąrašas patvirtintas ūkio ministro 2008 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. 4-505.

Projekto vykdytojo – Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė teigė, kad vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų yra skatinti vietinį ir atvykstamąjį turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai, sukuriant tarpregioninį turizmo traukos centrą.

Iš viso projektui skirta beveik 2,9 mln. litų ES struktūrinių fondų lėšų.

Šiuo metu Paežerių dvare jau yra pakeisti visi antro aukšto langai, naujai išvedžiota elektros instaliacija, pradėti restauruoti mediniai durų apvadai, atnaujintas rotundinės salės sietynas, atkurti laiptai ir terasa, pagamintos lau-



Jurgita Morozaitė džiaugiasi, kad Paežerių dvaras, naudojantis ES lėšomis, pamažu atgimsta. **Direktorė aprodė jau beveik baigtą restauruoti balkoną.**  
Autoriaus nuotr.

ko fasadinės durys.

Iki projekto pabaigos už ES lėšas dar ketinama atlikti rotundinės salės lubų, sienų, langų, dekoru elementų bei orkestro balkonėlio, kai kurių antro aukšto patalpų lubų, sienų ir dekoru elementų restauravimo darbus.

Taip pat planuojami pirmo aukšto vestibulio lubų bei sienų, laiptinės perdangos ir stogo konstrukcijų restauravimo darbai, jį pabaigą eina lauko balkono restauravimas.

Paežerių dvaro sodyba per metus pritraukia per 12 tūkst. vietos ir užsienio svečių. Joje įsikūręs Suvalkijos (Sūduvos) regioninis kultūros centras turi baldų numatytoms veikloms vykdyti, tačiau dvaro rūmų rotundinė salė, terasa, balkonas dėl savo būklės

netinkami gausiems turistų srautams lankytis, todėl dauguma svečių renkasi Paežerių dvaro priegose ir teritorijoje.

Įgyvendinus projektą, salės bus restauruotos ir pritaikytos įvai-

raus pobūdžio kultūriniai projektams organizuoti.

Pritraukus daugiau lankytojų, atsirastų paskata vystyti smulkiam ir vidutiniam verslui – prie dvaro rūmų plėsti naujas (privacias)

turizmo paslaugas (apgyvendinimo, maitinimo, pramogų bei laisvalaikio).

„Nors ES skyrė tikrai nemažai lėšų Paežerių dvarui restauruoti, tačiau tikimės paramos ir ateityje. Kadangi esame parengę projektą dvarą visiškai restauruoti, villa-mės, kad projektas bus tęstinis ir mes galėsime iki galo sutvarkyti šį krašto paveldą“, – optimizmo neslėpė Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė J. Morozaitė.

Ji tikino, jog norint pamatyti tikrąjį Paežerių dvaro grožį reikia restauruoti visą kompleksą.

„Ateityje tikimės sutvarkyti parką, išvalyti tvenkinius, atkurti gėlynus, atstatyti buvusius vartus bei tvorą“, – pasakojo J. Morozaitė. Ji tvirtino, kad svarbiausia, jog patys žmonės ne niokotų, o pradėtų kurti savojo krašto grožį.

„Atleidama dirbti į dvarą turėjau svajonę, kad jis atgims tikruoju savo grožiu. Padedant ES tai pamažu virsta realybe. Manau, jog ES parama yra net labai naudinga mūsų kraštui. Tiek dvaro rekonstrukcijos, tiek kitų turizmo ar smulkiojo bei vidutinio verslo projektų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo ES finansavimo. Tokių rezultatų, kokių matome šiandieną, be ES paramos tikrai negalėtume pasiekti“, – teigė Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė.

Andrius GRYGELAITIS



# Rūmų salėje klojamas unikalus parketas

Andrius GRYGELAITIS

Viename iš gražiausių ir reikšmingiausių mūsų krašto kultūros paveldo objektų, Paežerių dvare, atliekami paskutiniai ES struktūrinių fondų finansuojamo projekto darbai.

Daugiau kaip prieš metus prasidėję dvaro restauravimo darbai pamažu įgauna vis didesnę pagreitį. Šiuo metu atlikta jų didžioji dalis. Jau seniau baigta terasos rekonstrukcija, pakeisti bei visiškai sutvarkyti antro aukšto langai, įstatytos naujos lauko durys, sutvarkytas jėjimas, visame pastate naujai išvedžiota elektra.

Šiuo metu itin dėmesingai remontuojama šokių salė, vaikų bei ponų kambariai. Visose šiose patalpose jau baigta tvarkyti lubas. Ponų kambaryje visiškai restauruotos kolonos, šokių salėje – viršuje esantis balkonas. Vaikų bei ponų kambariuose artimiausiu metu bus pradėtas kloti unikalus parketas, o šokių salėje jis jau beveik sudėtas.

„Paežerių dvaro rūmų skydinis parketas yra labai įdomios konstrukcijos ir mūsų šalyje unikalus savo kompozicija bei piešiniu. Parketą sudaro 3,5 cm storio spygliuočių ir ąžuolo medienos skydai, prie kurių priklijuotas 3,5 mm storio, penkių medienos rūšių intarsinis (medžio inkrustacija medžiu – A. G.) ornamentas. Viskas suklijuota žuvų klijais“, – pasakojo



Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė džiaugėsi atkurtu unikalium mūsų šalyje Paežerių dvaro rūmų šokių salės parketu.

Autoriaus nuotr.

Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė.

Dedant naują parketą stengiamasi, kad jis išliktų toks pat, koks buvo senasis. Yra palikta 10 proc. visiškai autentiškos dangos. Pasak J. Morozaitės, manoma, kad senasis parketas

yra Sankt Peterburgo parketo meistrų gamybos, nes labai panaši danga yra grafo Šeremetjevo rūmuose Ostankine (arch. P. I. Argunovas, 1798 m).

„Tai gryno rusiškojo klasicizmo pavyzdys – Sankt Peterburgo parketo meistrai, turėdami brėžinius ir liekanų, tokį pavyku-

ojimą parketą galėjo atkurti ir Paežerių dvare. Žinoma, jis buvo supaprastintas, naudota mažiau medienos rūšių, atsisakyta inkrustacijų bronzos ir alavu, bet centrinės rozetės piešinys ir augalinis ornamentas yra identiški. Taip pat identiška yra skydų konstrukcija ir netgi tiksliai atitinka skydų matmenys“, – panašumus vardijo J. Morozaitė.

Ji patikino, kad Paežerių dvaro rūmuose mes turime istoriniu, architektūriniu ir paminklo sauginiu požiūriais labai vertingą skydinį parketą.

Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė tvirtino, kad sudėjus visą parketą bus labai gražu, tačiau jį reikės akylai saugoti. Ši danga yra minkštos medienos, todėl lipti ant jos bus galima tik su tam tikra avalyne.

„Smagu matyti, kaip dvaras puošiasi, gražėja. Kai čia užsuka ilgai nebuvę žmonės, jie negali atsistebėti, kaip neatpažįstamai viskas keičiasi“, – entuziastingai kalbėjo J. Morozaitė.

Direktorė džiaugėsi galimybe, pasinaudojant ES struktūrinių fondų lėšomis, restauruoti Paežerių dvaro pastatą.

„Be ES struktūrinės paramos ir toliau matytume, kaip dvaras pamažu trūnija ir tampa vis labiau apalėistas. Manau, jog viena rajono Savivaldybė tikrai neišgalėtų skir-

ti tiek lėšų, kiek jų reikia pastatui visiškai sutvarkyti“, – samprotavo pašnekovė.

Paskutiniai projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ darbai numatyti kitų metų balandį. Ar jie bus tęsiami ir toliau, turėtų paaiškėti jau artimiausiu metu.

Projektas „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ finansuojamas pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programos I prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ uždavinio „Skatinti atvykstamajį ir vietos turizmą, tinkamai išnaudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą bei sukuriant palankesnes sąlygas aktyviam poilsiui“ priemonę „Viešųjų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“.

Projekto vertė siekia beveik 2,9 mln. litų. Visi pinigai yra skiriamai iš ES struktūrinių fondų.

Vienas iš pagrindinių projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstamajį turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai, sukuriant tarpregioninį turizmo traukos centrą.



Europos socialinis fondas  
Europos regioninės plėtros fondas  
Sanglaudos fondas



# Paežerių dvare baigtas pirmasis restauravimo darbų etapas

Paežerių dvare, viename iš gražiausių ir reikšmingiausių mūsų krašto kultūros paveldo objektų, balandžio 6 dieną baigti beveik trejus metus trukę projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ pirmojo etapo darbai. Nepaisant to, rūmų restauravimas nesustosio ir jau pradėtas vykdyti antusias projekto etapas.

Minėtas projektas finansuojamas pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programos I prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ uždavinio „Skatinti atvykstantįjį ir vietos turizmą, tinkamai išnaudojant gamtos išteklius, kultūros paveldą bei sukuriant palankesnes sąlygas aktyviam poilsiui“ priemone. Viešųjų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms.

Projekto vertė siekia beveik 2,9 mln. litų. Visi pinigai yra skiriamai iš ES struktūrinių fondų bei valstybės biudžeto. Vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstantįjį turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajam kultūrinio turizmo infrastruktūrai, sukuriant tarpregioninį turizmo traukos centrą.

Per pirmąjį etapą rūmuose res-



Restauruojant vaikų bei ponų kambarius visiškai sutvarkytos lubos ir sienos. Vaikų kambario (kairėje) sienos iškljuotos belgiškais šilko tapetais, o ponų kambaryje restauruotos kolonos, kurios padengtos marmuru.

Romo ČEPLŲS nuotr.

tauruota terasa, pakeisti bei visiškai sutvarkyti antro aukšto langai, įstatytos naujos lauko durys, sutvarkytas jėgimas, visame pastate naujai išvedžiota elektra. Taip pat suremontuota šokių salė, vaikų bei ponų kambariai, į antrą aukštą vedantys laiptai.

„Restauruodami Paežerių dvaro rūmus dirbome labai kruopščiai ir atsakingai. Ypač turėjome būti atidūs atlikdami lipdybos bei medžio drožybos restauravimo darbus. Pavyzdžiui, dalis restauruo-

jamų lubų ornamentų nuo laiko ir drėgmės buvo suirę. Pažeistas jų vietas turėjome išpjauti ir kruopščiai įklijuoti naujas. Kadangi su vandeniu į pastato sienas buvo patekę ir ardomyjū medžiagų, teko specialiais būdais jas pašalinti. Šis dvaras yra paveldosaugos objektas, todėl privalejome restauracijos metu išlaikyti jo autentiškumą. Specialistai čia darbavosi daugiau nei pusantros metų“, – darbo subtilybes apžvelgė projekto generallinio rangovo UAB „Restauracija“

statybos darbų vadovas Rimantas Butvila.

Restauruojant ponų ir vaikų kambarius bei šokių salę visiškai sutvarkytos jų lubos ir sienos. Taip pat ponų kambaryje restauruotos kolonos, kurios padengtos marmuru, vaikų kambario sienos iškljuotos belgiškais šilko tapetais, šokių salėje atkurtas unikalus skydinis parketas, restauruotas viršuje esantis balkonėlis.

Paežerių dvaro rūmų parketas yra labai įdomios konstrukcijos, jis unikalus savo kompozicija bei piešiniu. Parketą sudaro 3,5 cm storio spygliuočių ir ažuolo medienos skydai, prie kurių priklijuotas 3,5 mm storio penkių medienos rūšių intarsinis ornamentas. Viskas suklijuota žuvų kilijais. Dedant naują parketą buvo stengiamasi, kad jis išliktų toks pat, koks buvo senasis. Be to, palikta 10 proc. senosios autentiškos dangos.

„Dvaro šokių salė yra nepaprastai graži ir prabangi. Ji analogiška Rusijos dvarų salėms, šiek tiek mažesnė. Būtina saugoti šią salę. Paklojus naują parketą, aukštakulniais

avinčių damų čia jau nebus galima įleisti“, – juokavo R. Butvila.

Pasak jo, restauracijos specialistams nemažai teko pavargti ir prie vedančių į antrą aukštą laiptų. Pasirodo, šie laiptai buvo nudažyti net šešiomis dažų eilėmis.

„Nuskutus senus dažus išryškėjo visi laiptų trūkumai: skylės, tarpai, plyšiai. Buvome priversti juos išardyti, demontuoti, supuvusias medines dalis pakeisti naujomis. Senovėje laiptai parodydavo rūmų grožį, juose atsispindėdavo dvaro prabanga“, – pasakojo pašnekovas.

Paežerių dvare projekto pirmojo etapo metu atlikti darbai dar tikrai nėra paskutiniai. Rūmai ir toliau bus restauruojami. Iš viso numatyti trys projekto etapai, per kuriuos tikimasi visiškai sutvarkyti bei naujinti Paežerių dvarą.

Užsk. 1716



Restauruotoje šokių salėje atkurtas unikalus skydinis parketas.





# Paežerių dvaro pokyčius įvertino specialistai iš sostinės

Andrius GRYGELAITIS

Praėjusios savaitės pabaigoje buvo surengtas išvažiuojamasis Kultūros paveldo departamento atstovų bei Seimo narių posėdis, skirtas apžvelgti kultūros paveldo objektams, kuriems yra skirta Europos Sąjungos parama. Iš viso komisija apėmė 5 šalies objektus, tarp jų – ir Paežerių dvaro rūmus.

Komisiją sudarė apie 30 žmonių: Seimo bei Kultūros paveldo departamento atstovai, taip pat dalyvavo keletas architektų, archeologų ir kitų sričių specialistų. Pagrindinis komisijos, kuriai vadovavo žinoma paveldosaugininkė Gražina Drėmaitė, tikslas buvo įvertinti vykstančių darbų spartą bei pasiūlyti, ar tikslingai naudoti ES skirti pinigai.

Atvykę specialistai pirmiausia apžiūrėjo neseniai baigtos restauruoti Paežerių dvaro ledainės patalpas. Čia Vilkiškio krašto muziejaus direktorius Antanas Žilinskas svečiams papasakojo apie ledainės rekonstrukcijos eigą ir pabrėžė, kad be ES lėšų pastatas būtų sunykęs.

„Mes labai džiaugiamės, kad turėjome galimybę rekonstruoti



Iš sostinės atvykusi komisija apžiūrėjo, kaip restauruojami Paežerių dvaro rūmai.

Romo ČEPLOS nuotr.

ledainę. Šis pastatas mums yra labai svarbus. Dabar turime kur išdėstyti įvairias ekspozicijas, rengti parodas. Šiuo metu ledainėje įrengta dailės galerija, o iki metų

pabaigos planuojame čia surengti dar penkias parodas“, – sakė A. Žilinskas.

Apžiūrėję neseniai baigtą rekonstruoti ledainę, svečiai patarė į pagrindinį dvaro pastatą. Čia vykstančius restauravimo procesus apžvelgė projekto generinio rangovo UAB „Restauracija“ statybos darbu vadovas Rimantas Butvila. Komisija teigiamai įvertino jau nuveiktus darbus, pasidžiaugė, kad ES pinigai yra tinkamai investuojami, o dvaras gražėja beveik kasdien.

„Kultūros paveldo srityje niekas greitai nevyksta. Įvairūs būtinai tyrimai, projektavimas, darbų metu atsirandančios patalpos – visa tai šiek tiek stabdo restauravimo procesą. Reikia atsižvelgti į pačius mažiausius niuansus, kurie kai kam gali atrodyti visiškai nereikšmingi. Dvidešimt metų dirbu šioje srityje ir puikiai žinau, kaip viskas vyksta. Kartais darosi liūdna, kai matau pamažu nys-

tančius paveldosaugos objektus, nes sutvarkyti jiems paprasčiausiai nėra lėšų. Mūsų Vyriausybė visiems šalies objektams skiria tiek pinigų, kiek vargiai užtektų visiškai sutvarkyti bent vienam iš jų. Gerai, kad pastaruosiu metu daug lėšų gauname iš ES“, – kalbėjo Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos Marijampolės teritorinio padalinio vyr. specialistė Nijolė Kryžauskienė.

Ji taip pat pasidžiaugė, jog baigta rekonstruoti ledainė jau priima lankytojus, bei vylėsi, kad netrukus svečiai galės lankytis ir atnaujintuose Paežerių dvaro rūmuose.

Speciali komisija taip pat lankėsi ir Šakių rajone esančiuose restauruojamuose Zyplių bei Gelgaudiškio dvaruose.

Paežerių dvaro rūmuose jau baigti pirmojo ir vyksta antrojo etapo darbai. Iš viso numatomi trys darbų etapai. Per pirmąjį

etapą rūmuose restauruota terasa, pakeisti bei visiškai sutvarkyti antro aukšto langai, įstatyti naujos lauko durys, sutvarkytas įėjimas, visame pastate naujai išvedžiota elektra. Taip pat suremontuota šokių salė, vaikų bei ponų kambariai, į antrą aukštą vedantys laiptai.

Antrojo etapo metu baigiama restauruoti didžioji rūmų salė – liko tik iškloti parketą bei sutvarkyti kai kurias angas. Restauracija tolygiai vyksta ir kitose rūmų patalpose.

„Šiuo metu tvarkomas ežero pusėje esantis rūmų fasadas, dėdami stogo latakai. Pastate jau įrengta vėdinimo sistema, padarytas įvažiavimas neįgaliesiems, atkurta senoji laiptinė. Taip pat restauruojama biliardinė, keičiami pirmo aukšto langai“, – vardijo Suvalkijos (Sūduvos) regioninio kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė.

Ji negalėjo tiksliai pasakyti, kada planuojama visų numatytų darbų pabaiga, tačiau vylėsi, kad 2014 m. pradžioje rūmai vėl galės priimti lankytojus.

„Tuomet jau turėtų būti visiškai baigti restauruoti pastato pirmasis ir antrasis aukštai. Aišku, vėliau dar planuojame tvarkyti rūmų rūšį bei trečiąjį aukštą, ketiname restauruoti ir stogą. Vis dėlto šie darbai jau netrukdytų lankytojams bei darbuotojams, kurie turėtų vėl sugrįžti prie įprastos veiklos“, – pasakojo J. Morozaitė.

Projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ vertė siekia beveik 2,9 mln. litų. Visi pinigai yra skiriamai iš ES struktūrinių fondų bei valstybės biudžeto. Vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstančiųjų turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai bei sukurti tarptautinį turizmo raišio centrą.

Laikraščio projekta „Lietuva – širdy“ remia Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondas



Vilkiškio krašto muziejaus direktorius Antanas Žilinskas paveldosaugininkei Gražinai Drėmaitėi (dešinėje) bei kitiems komisijos nariams aprodė rekonstruotas ledainės patalpas.



## Aptarta ES finansuojamų projektų nauda

Andrius GRYGELAITIS

Trečiadienį Paežerių dvare įvyko šalies Finansų ministerijos organizuotas susitikimas, kuriame buvo aptarti Vilkaviškio rajone Europos Sąjungos (ES) lėšomis įgyvendinami projektai. Paežerių dvaras šiam susitikimui pasirinktas neatsitiktinai: jis taip pat yra rekonstruojamas ES lėšomis.

Susitikime dalyvavo ES projektų vykdytojai bei paramos gavėjai, kurie dalijosi gerąja patirtimi, aptarė būsimos ES paramos 2014–2020 m. laikotarpiu gaires.

Vilkaviškio rajono savivaldybės meras Algimantas Antanas Greimas pabrėžė, kad mūsų krašte prioritetas yra teikiamas ES finansuojamiems švietimo bei socialinių sričių projektams. Anot jo, Savivaldybės darbuotojai per 2007–2013 m. laikotarpį įgijo daug patirties, kuria, tikimasi, bus galima pasinaudoti ateityje.

„Manome, jog daugiau nekartosime iki šiol darytų klaidų. Stengsimės, kad per naują ES paramos laikotarpį mūsų rajonas būtų tarp pirmaujančių šalyje pagal įgyvendinamus projektus“, – teigė meras.

Jis informavo, kad per naują paramos laikotarpį numatoma modernizuoti Vilkaviškio „Aušros“ gimnaziją, Kybartų mokyklą-darželį „Ąžuoliukas“ bei Vilkaviškio vaikų ir jaunimo centro pastatą. Taip pat ketinama rekonstruoti miesto aikštę ir J. Basanavičiaus gatvėje esantį buvusių kareivinių pastatą.

Į Paežerių dvarą pasidalyti mintimis apie Kybartų vaikų globos namų rekonstrukcijos projektą atvyko ne tik šių namų vadovai, bet ir čia gyvenantys vaikai. Direktorės pavaduotoja Nijolė Paleckienė dėjausi, kad



Kultūros paveldo departamento direktorė Diana Varnaitė su rajono meru Algimantu Antanu Greimu (viduryje) bei administracijos direktoriumi Audriumi Balbieriumi aptarė Paežerių dvaro rekonstrukcijos eigą.

Romo ČEPLOS nuotr.

po pastato rekonstrukcijos darbuotojams, o svarbiausia – vaikams, tapo jaukiau ir šilčiau gyventi, dirbti, mokytis.

Susitikime dalyvavusi Kultūros paveldo departamento direktorė Diana Varnaitė teigė, kad 2007–2013 m. ES paramos laikotarpis kultūros paveldo objektams buvo itin reikšmingas ir vylysi, jog per ateinantį laikotarpį bus skirta dar daugiau lėšų dvarams, bažnyčioms bei panašioms objektams išsaugoti.

„Norėtųsi, kad atnaujinti pastatai būtų naudojami, o ne stovėtų tušti. Labai džiugu,

Jis pabrėžė, kad imtis šio projekto įmonei buvo iššūkis, tačiau ideja tapti novatoriškesniais, efektyvesniais ir naudingesniais juos sužavėjo ir projektas buvo įgyvendintas. V. Dubickas sakė, kad UAB „Vilkauja“ svarsto galimybę pasinaudoti ir 2014–2020 m. laikotarpio ES parama.

Apie šalyje įgyvendinamų ES finansuojamų projektų situaciją bei būsimos paramos laikotarpio perspektyvas kalbėjo Lietuvos verslo paramos agentūros Komunikacijos skyriaus vedėjas Deividas Petrulevičius. Po jo kalbos į visus rūpimus klausimus atsakė Finansų ministerijos ES struktūrinės paramos valdymo departamento Veiksmų programos viešinimo skyriaus vedėja Akvilė Žirguklevičūtė bei Sanglaudos skatinimo veiksmų programos valdymo skyriaus vyr. specialistas Nerijus Mocevičius.

Vėliau susirinkusiuosius Paežerių dvare įsikūrusio Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė pakvietė susipažinti su Sūduvos krašto senaisiais amatais ir kulinariiniu paveldu. Sviesto gaminimo paslaptis atskleidė sviesto mušimo meistrė, muziejininkė Aušra Mickevičienė, o savo ūkyje rinktų žolelių arbata svečius vaišino Jūratė Rutkauskienė.

Vilkaviškio rajone iš ES struktūrinių fondų finansuoti 42 projektai. Iki šių metų sausio 1 d. rajone baigta įgyvendinti 16 projektų.

Iš viso pagal 2007–2013 m. finansinę perspektyvą Lietuvai numatyta daugiau kaip 23 mlrd. litų ES fondų lėšų. Šiuo metu įgyvendinamų arba jau įgyvendintų projektų skaičius viršija 6700, jiems sutartyse numatyta skirti daugiau kaip 21 mlrd. litų ES fondų lėšų arba beveik 91 proc. 2007–2013 m. programavimo laikotarpiui Lietuvai skirtos finansavimo, iš kurio projektų vykdytojams išmokėta 15 mlrd. litų.

kad Paežerių dvare nuolat vyksta įvairūs renginiai, pritraukiami žmonės. Ypač džiugina čia vykstantis Paežerių dvaro festivalis“, – sakė D. Varnaitė.

Kuo architektūrinio paveldo išsaugojimas svarbus mūsų visuomenei, pasakojo kelių knygų autorė, architektūros istorikė Mirta Baužienė. Anot jos, Paežerių dvarui pasisekė, kad jį nuolat valdė geri šeimininkai, kurie neleido rūmams sunykti.

Susitikimo metu UAB „Vilkauja“ vadovinėmis Vygandas Dubickas pristatė įmonės vykdomą ES finansuojamą projektą.



2014 m. vasario 22 d. / šeštadienis / Nr. 22 (3446) / www.santaka.info

# Santaka

Laikraštis leidžiamas nuo 1945 metų.



VILKAVIŠKIO KRAŠTO LAIKRAŠTIS

## Dvaro rūmuose vėl vyks darbai

Kristina VAITKEVIČIENĖ

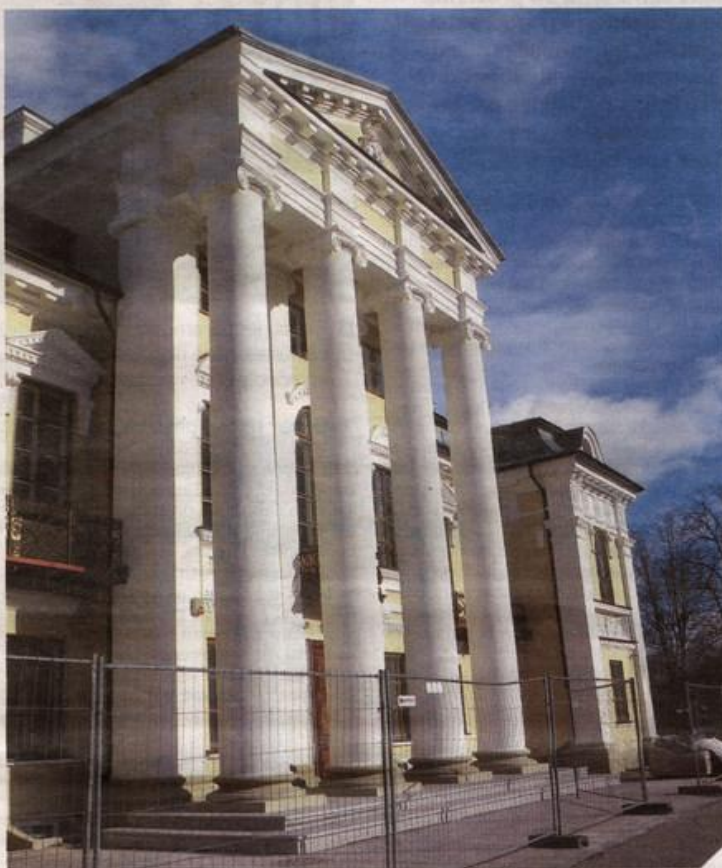
**Paežerių dvaro rūmų restauravimo darbams tęsti skirtas papildomas finansavimas. Mūsų krašto pasididžiavimui atnaujinti gauta per 4 mln. 300 tūkst. litų.**

– Antrojo etapo pinigų, 2,9 mln. Lt, gautus per 2007–2013 m. Europos Sąjungos (ES) struktūrinių paramos laikotarpį, mes jau baigiame išnaudoti ir kreipėmės prašydami lėšų papildomiems darbams, kurie rūmams tikrai labai reikalingi, – sakė Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė. – Juk dar iki galo nesutvarkytas stogas, mansarda, rūšys, inžineriniai tinklai, reikia įrengti keltuvą neįgaliesiems.

Visam tam pinigų vėl gauta iš ES struktūrinių fondų. Už minėtas lėšas bus padaryti ne tik direktorės išvardyti darbai, bet ir pradėta tvarkyti teritorija. Įvažiavimą planuojama papuošti ažuoline raudonų plytų tvora ir dvejis kaltiniais vartais, didesnę dalį teritorijos apjuos tinkuoto pamato tvora su kaltiniais metalo virbais. Į teritoriją ves treji metaliniai vartai ir tiek pat vartelių. Ant jų stulpų ketinama įtaisyti metalines vazas gėlėms. Teritorijoje planuojama pakeisti asfalto dangą, įrengti apie 5 tūkst. m<sup>2</sup> pėsčiųjų takų, pasodinti veją. Projekte numatyta lėšų lauko apšvietimo tinklams įrengti, želdiniams sutvarkyti, šviestuvams, suoliukams pastatyti bei kitiems teritorijos gražinimo darbams. Skirtų pinigų užteks ir rūšio hidroizoliacijai įrengti.

– Labai džiaugiamės, kad mūsų centrai pavyko vėl gauti lėšų ir bus padaryta tiek darbų, – sakė J. Morozaitė. – Tačiau tuo mūsų rūpestis dvaru nesibaigs, nes lauko elementams sutvarkyti reikėtų dar apie 10–12 mln. litų. Ateityje ieškosime būdų, kaip tai padaryti.

Projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“ II etapo vertė siekė be-



Šį sezoną Paežerių dvare vėl virs renovacijos darbai, tačiau lankytojams jis nebus uždarytas.

Autorės nuotr.

veik 2,9 mln. litų. Visi pinigai skirti iš ES struktūrinių fondų bei valstybės biudžeto. Vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstatamąjį turizmą,

pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai bei sukūriant tarpregioninį turizmo traukos centrą.



„Santaka“ galite skaityti ir internete – [www.santaka.info](http://www.santaka.info)

## Du apdovanojimai vilkaviškiečiams

Kristina VAITKEVIČIENĖ

**Baigiantis 2007–2013 m. laikotarpiui Ūkio ministerija kiekviename Lietuvos regione organizavo geriausių Europos Sąjungos (ES) paramos projektų rinkimus. Marijampolės apskrityje iš dešimties projektų apdovanoji keturi. Geriausiai sekėsi Vilkaviškio savivaldybei, pelniusiai du apdovanojimus. Nugalėtojai penktadienį pagerbti Marijampolėje, „Mercure“ viešbučio salėje.**

Už projektus buvo galima balsuoti portale *15min.lt*. Juos rengusios ir įgyvendinusios įstaigos varžėsi keturiuose srityse: verslo, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros, turizmo bei energetikos.

Turizmo srityje apdovanojimą pelnė Vilkaviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centras už projektą „Paežerių dvaro rūmų restauravimas ir pritaikymas viešojo kultūrinio turizmo reikmėms“. Apdovanojimą atsiėmusi įstaigos direktorė Jurgita Morozaitė sakė, kad jis leido sutvarkyti dvaro rūmus ir padės privilioti turistų ne tik iš mūsų kraštų, bet ir iš užsienio. Vykdamas projektą, pritraukta 2,8 mln. litų iš ES struktūrinių fondų.

Dėl apdovanojimo paežeriečiai varžėsi su Marijampolės kultūros ir istorinio paveldo turizmo centru bei Kazlų Rūdos savivaldybės administracija. Už mūsiškius balsavo 245 žmonės, marijampoliečiai gavo 147 balsus, Kazlų Rūda – 52.

Geriausiu projektu energetikos srityje išrinktas projektas „Vilkaviškio vaikų lopšelio-darželio „Buratinas“ pastatų rekonstrukcija ir energetikos sistemų modernizavimas“, kurį vykdė Vilkaviškio rajono savivaldybės administracija.

Bendra projekto vertė – daugiau nei 1 mln. litų. Pasak apdovanojimą atsiėmusio Vilkaviškio rajono mero Algirdo Neiber-



█ Vilkaviškio rajono meras Algirdas Neiberka ir Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė parsivežė geriausių ES paramos projektų diplomus.

Autorės nuotr.

kos, įgyvendintas projektas per šiuos metus jau leido sutaupyti apie 50 tūkst. litų šildymo išlaidų.

Vilkaviškietė, sulaukė 214 balsuotojų palaikymo, šioje srityje varžėsi su Šakių rajono (48) ir Marijampolės (176) savivaldybių administracijomis.

Verslo srityje vilkaviškiečių projektai nedalyvavo. Apdovanojimą pelnė neseniai dėl susitarimo su „Maxima“ nuskambėjusi ir milijoninę baudą gavusi UAB „Mantinga“. Bendrovė sulaukė net 2449 balsų, o jos varžovė, taip pat Marijampolėje įsikūrusi UAB „Juodeliai“ surinko 2373 balsus. Šaldytos tešlos rinkos lyderiai nugalėjo su projektu „Naujų galimybių užsienio rinkose paieška UAB „Mantinga“ produktyvumui didinti“ ir pritraukė įmonei 135 tūkst. litų europinių lėšų.

Mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros srityje nugalėjo UAB „Jūrės medis“, besivaržiusi su AB „Fasa“. Kazliškių projektas,

skirtas kurti transformuojamas vientisos klijuotos medienos konstrukcijas didelių tarpatriamų perdengimui, pritraukė 128 tūkst. litų ES lėšų ir nurungė „Fasos“ inovatyvių fasavimo įrenginių prototipus, kuriems kurti iš ES fondų gauta beveik pusė milijono litų. Už nugalėtojus balsavo 385 internautai, konkurentai sulaukė 185 balsų.

Iš viso šalyje į geriausiųjų titulą pretendavo daugiau nei pusantro šimto projektų. Pasak konkurso rengėjų, per dešimt balsavimo dienų Marijampolės regione projektai surinko daugiau nei 6 tūkst. balsų, o tai – rekordinis skaičius visoje šalyje. Pvz., Klaipėdos regione balsavusiųjų buvo 10 kartų mažiau.

Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšos – reikšminga paspartis Lietuvos ūkio modernizavimui ir ekonomikos vystymuisi. Iš visų institucijų Ūkio ministerija 2007–2013 m. laikotarpiu administruoja daugiausiai ES paramos – 5,738 mlrd. Lt.



2015 m. spalio 10 d.

Santaka

skelbimai / rekl

„Santaka“ galite skaityti ir internete – www.santaka.info

## Paežerių dvare baigtas antrasis restauravimo darbų etapas

Kiekvienas Lietuvos regionas yra unikalus ir gali pasigirti tik jam būdingais lankytiniais objektais. Mūsų krašto pasididžiavime – Paežerių dvaro rūmuose, kurie atnaujinti ne tiktai viduje, bet ir iš dalies sutvarkyta lauko teritorija, rugsėjo pabaigoje baigti projekto „Paežerių dvaro rūmų restauravimo ir pritaikymo viešojo kultūrinio turizmo reikmėms, II etapo“ darbai.

Projektas įgyvendinamas pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programos I prioriteto „Vietinė ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai“ priemonę „Viešųjų nekilnojamojo kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“.

Vienas iš pagrindinių šio projekto tikslų – skatinti vietinį ir atvykstatamąjį turizmą, pritaikant reikšmingą kultūros paveldo objektą viešajai kultūrinio turizmo infrastruktūrai, sukuriant tarpregioninį turizmo traukos centrą. Projektas finansuojamas ES struktūrinių fondų bei valstybės biudžeto lėšomis. Šiame etape projekto įgyvendinimui skirta daugiau nei 2 mln. eurų.

Įgyvendinant projektą, atlikti šie tvarkomieji paveldosaugos ir statybos darbai: pakeista stogo danga, įrengta stogo lietaus vandens nutekėjimo sistema, restauruoti fasadai su kolonomis, I a. langų su palangėmis ir mansardos tvarkomieji darbai, inžinerinių tinklų (išskyrus elektros tinklus) įrengimo ir rūšio tvarkybos darbai. Kad būtų padidintas dvaro rūmų aplinkos patrauklumas ir pagerintos parko lankymo galimybės, atkurtos



Kestučio INKRATOS nuotr.

tvoros su vartais, įrengti takai, suoliukai, kita parko infrastruktūra bei apšvietimas, atkurta istorinė medžių alėja.

Pasak darbus atlikusio rangovo UAB „Irdaiva“ generalinio direktoriaus pavaduotojo Vito Lopinio, kiekvienas renovuojamas objektas yra unikalus, ypač kai kalbama apie kultūros paveldui priskiriamus pastatus. Šis objektas ypatingas tuo, jog buvo tvarkomas kompleksiskai, t. y. buvo dirbama tiek paties dvaro pastate, tiek jį supančiame parke. Natūralu, kad atliekant dvaro tvarkybos darbus nuolat kildavo įvairių klausimų ar problemų, tačiau visa tai buvo greitai sprendžiama kartu su statytojo atstovais bei projekto autoriais. Tad didelių sunkumų renovuojant pastatą nebuvo.

„Net jei tarp svajonių ir realaus gyvenimo egzistuoja didelis atstumas, labai svarbu tikėti, jog troškimas gali išsipildyti – ir jis būtina išsipildys, – sakė Vilkaiviškio rajono Suvalkijos (Sūduvos) kultūros centro direktorė Jurgita Morozaitė. – Labai

džiaugiamės, kad mūsų centrui pavyko gauti finansavimą projektui ir atlikti tiek darbų. Be galo smagu ir yra noras toliau tęsti jau pradėtus darbus, kai išgirsti, kaip lankytojai džiaugiasi atnaujintais takeliais, patogiais suoleliais, jaukia aplinka, kur rengiame įvairius renginius. Kai kurie iš jų net tapo tradiciniais. Atnaujinta aplinka traukia žmones pasivaikščioti, dvaro parkas tapo mėgstama vieta. Lankytojai džiaugiasi, kad ateities kartoms išsaugotas kultūrinis paveldas, kuriame atsispindi mūsų praeitis, istorijos klodai, kuriais galės gerėtis ir mūsų vaikai bei vaikaičiai.

Kaip sakė direktorė, tuo rūpinimasis dvaru nesibaigs. Ateityje žadama prašyti paramos lauko elementams sutvarkyti. Tam reikėtų dar apie 3 mln. eurų.

Užsk. 5153

