



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimas

Baigiamasis magistro projektas

Indrė Bartasevičienė

Projekto autorė

Prof. Dr. Vytautas Snieška

Vadovas

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimas

Baigiamasis magistro projektas

Verslo ekonomika (6211JX042)

Indrė Bartasevičienė

Projekto autorė

**Prof. Dr.
Vytautas Snieška**

Vadovas

**Doc. Dr.
Asta Baliutė**

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Indrė Bartasevičienė

Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimas

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Indrė Bartasevičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Bartasevičienė, Indrė. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Vytautas Snieška; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Socialiniai mokslai, Ekonomika.

Reikšminiai žodžiai: miškininkystės sektorius, miško darbai, verslas, konkurencingumas, konkurencingumo samprata.

Kaunas, 2024. 73 p.

Santrauka

Miškininkystės sektorius yra ekonomiškai svarbus šalyse, kuriose gausu miškų, todėl šio sektoriaus veiklos rezultatų vertinimas yra reikšmingas siekiant užtikrinti didesnę konkurencingumą ir suteikti įžvalgų kaip jį nuolat tobulinti. Konkurencija iššaukia inovacijas, didina efektyvumą ir plėtoja pasirinkimo laisvę. Ji skatina įmones sumažinti kainas bei orientotis į vartotojų poreikius. Vis aktualesnis tampa gebėjimas įveikti nuolat didėjančią bendrą konkurencinį spaudimą, atsirandantį dėl prekių ir paslaugų rinkų liberalizavimo ir gebėti tenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas.

Tyrimo tikslas: nustatyti pagrindinius konkurencingumą lemiančius veiksnius ir vertinimo kriterijus, įvertinti Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumą finansiniais ir nefinansiniais rodikliais

Tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė bei sintezė, koreliacinė ir regresinė statistinių duomenų analizė. Kokybinis tyrimas – miškininkystės sektoriaus atstovų interviu/apklausa.

Rezultatai. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumas yra jautrus tiek išoriniams, tiek vidiniams veiksniams. Didžiausią įtaką daro išoriniai veiksniai – karas, infliacija, eksportas, importas, politika ir vidiniai veiksniai – sukauptas kapitalas, moderni technika, patirtis, kompetencija. Konkurencingumą galima vertinti pagal finansinius ir nefinansinius rodiklius, kurių neteisingas valdymas silpnina įmonių pranašumą. Užsienio investicijos turi neigiamą įtaką sektoriui, nes diktuoja sąlygas rinkai. Lietuvos miškininkystės sektoriaus įmonės daugiausiai apvaliosios medienos eksportuoja į Skandinavijos šalis ir daugiausia importuoja biokurą iš Latvijos. Užsienio įmonės pranašesnės prieš Lietuvos įmones, nes turi daugiau finansinių pajėgumų, tačiau Lietuvos įmonės turi kompetentesnius darbuotojus ir gali greitai prisitaikyti prie įvairių pokyčių. Koreliacinė ir regresinė pasirinktų statistinių duomenų analizė parodė, kad nagrinėjamu laikotarpiu miškininkystės sektoriaus konkurencingumui didžiausią įtaką turėjo infliacija, eksportas ir importas. Visi trys nepriklausomi kintamieji stipriai tiesiškai koreliavo su priklausomu kintamuoju – medienos kaina, todėl jų pokyčiai yra reikšmingi. Vis dėlto kainą prognozuoti vertėtų labai atsargiai, nes standartinės paklaidos prie koeficientų gautos didelės lyginant su lygties koeficientais. Tam įtakos turėjo prognozuojamu laikotarpiu stipriai pasikeitusi ekonominė aplinka, dėl vykusios Rusijos invazijos į Ukrainą buvo įvestos sankcijos Rusijai ir Baltarusijai, pagrindinėms medienos produktų importuotojoms į Europą. Lietuvos miškininkystės sektoriaus SSGG analizė išryškino tokias miškininkystės sektoriaus silpnybes kaip didelė konkurencija, teisiniai suvaržymai, klimato kaita; tokias stiprybes kaip ilgalaikė investicija, moderni technika; tokias grėsmes kaip geopolitinė situacija, miškų nykimas; tokias galimybes kaip valstybės parama, visuomenės dėmesys.

Bartasevičienė, Indrė. Assessment of the Competitiveness of the Forestry Sector / supervisor prof. dr. Vytautas Snieška; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Social Science, Economics.

Keywords: forestry sector, forest works, business, competitiveness, the concept of competitiveness.

Kaunas, 2024. 73 p.

Summary

The forestry sector is usually economically important in countries with abundant forests, and therefore the performance evaluation of this sector is important to ensure greater efficiency, competitiveness and provide insights on how to continuously improve it. Competition drives innovation, increases efficiency and develops freedom of choice. It encourages companies to reduce prices and focus on consumer needs. The ability to overcome the ever-increasing general competitive pressure resulting from the liberalization of goods and services markets and to be able to meet the increasingly stringent operating conditions is becoming increasingly relevant.

The purpose of the study is to assess the competitiveness of the Lithuanian forestry sector with financial and non-financial indicators after determining the main factors of competitiveness criteria.

Research methods: systematic and comparative analysis and synthesis of scientific literature and other sources of information, correlation and regression analysis of statistical data. Qualitative research - interview/survey of forestry sector representatives.

Results. Competitiveness of the forestry sector is sensitive to both external and internal factors. External factors - war, inflation, export, import, politics and internal factors - accumulated capital, modern technology, experience, competence have the greatest influence. Competitiveness can be assessed by financial and non-financial indicators, the incorrect management of which weakens the advantage of companies. Foreign investment has a negative impact on the sector as it dictates market conditions. Lithuanian forestry sector companies mostly export round wood to Scandinavian countries and mainly import biofuel from Latvia. Foreign companies are superior to Lithuanian companies because they have more financial capacity, but Lithuanian companies have more competent employees and can quickly adapt to various changes. Correlation and regression analysis of selected statistical data showed that inflation, export and import had the greatest influence on the competitiveness of the forestry sector in the considered period. All three independent variables were strongly linearly correlated with the dependent variable, wood price, so their changes are significant. However, the price should be predicted very carefully, because the standard errors of the obtained coefficients are large compared to the coefficients of the equation. This was influenced by the economic environment that changed significantly during the forecast period, as a result of the ongoing Russian invasion of Ukraine, sanctions were imposed on Russia and Belarus, the main importers of wood products to Europe. The SWOT analysis of the Lithuanian forestry sector highlighted such weaknesses of the forestry sector as high competition, legal constraints, climate change; such strengths as long-term investment, modern equipment; such threats as the geopolitical situation, deforestation; opportunities such as state support, public attention.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo problematika.....	11
1.1. Pasaulio ir Europos miškininkystės sektoriaus apžvalga	11
1.2. Lietuvos miškininkystės sektoriaus apžvalga ir problematika	15
2. Teoriniai sprendimai.....	20
2.1. Organizacijos konkurencingumo samprata	20
2.2. Organizacijos konkurencingumą sąlygojantys veiksniai.....	23
2.3. Konkurencingumo vertinimo metodikos	24
2.4. Konkurencingumo vertinimo rodikliai	28
2.5. Organizacijų konkurencingumo galimybių didinimas	30
3. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo metodologija.....	38
4. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai.....	42
Išvados	65
Rekomendacijos.....	67
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	73
Priedai.....	74
1 priedas. Klausimynas ekspertams.....	74

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindiniai 2020 m. duomenys apie ES miškus (Europos parlamentas, 2020).....	13
2 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibūdinimas (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais).....	20
3 lentelė. Konkurencingumui įtaką darantys aplinkos veiksniai (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais).....	23
4 lentelė. M. E. Porterio konceptualieji modeliai (Solvell'is, 2015).	25
5 lentelė. Tyrimo procesas (šaltinis: sudaryta darbo autorės).	38
6 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos (šaltinis: sudaryta darbo autorės).....	39
7 lentelė. Tyrimo instrumentai (šaltinis: sudaryta darbo autorės).....	40
8 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą lemiantys veiksniai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	42
9 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriuje vykdomos eksporto ir importo operacijos“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	43
10 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Užsienio investicijos įtaka miškininkystės sektoriui“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	43
11 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus užsienio rinkos analizė“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	45
12 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriui įtakos turintys išoriniai veiksniai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	47
13 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „ Vidinių veiksnių įtaka miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencingumą“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	49
14 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Užsienio ir Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurenciniai pranašumai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	51
15 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Lietuvos miškininkystės sektoriaus klasteris“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	52
16 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	53
17 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos stiprybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	54
18 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos grėsmės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	55
19 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos galimybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	55
20 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus svarbiausi nefinansiniai konkurencingumo rodikliai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	56
21 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „ Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys veiksniai, problemos, sunkumai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	57
22 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinantys veiksniai bei galimybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).	59

23 lentelė. Koreliacijos statistiniai duomenys tarp medienos kainos indekso ir nepriklausomų kintamųjų (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistikos duomenimis).....	61
24 lentelė. Regresinės analizės duomenys (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistikos duomenimis).....	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasaulio regionų miškingumas 2018 m., skaičiuojant nuo miškų ploto užimančio regiono dalį procentais (pav . Iš Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos (FAO)).	11
2 pav. Metinis prarandamų ir naujai atsirandančių miškų plotas Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos (FAO) regionuose per 2000-2010 ir 2010-2018 metų laikotarpius (šaltinis: Valstybinė miškų tarnyba).	12
3 pav. Miško žemės pasiskirstymas pagal nuosavybę, 2020. (Privačių miškų savininkų asociacijos lentelė sudaryta remiantis Miškų urėdijos duomenimis).	16
4 pav. Lietuvos miškų žemės ir medynų plotas (šaltinis: Valstybinė miškų tarnyba)	17
5 pav. Lietuvos prekyba mediena ir medienos produktais (šaltinis: Oficialios statistikos portalas).	18
6 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (šaltinis: Porter, 1990).	26
7 pav. Finansiniai konkurencingumo rodikliai (Kontautienė, 2016).	29
8 pav. Konkurencingumo sėkmės užtikrinimo veiksniai (Kontautienė, 2016).	31
9 pav. Infliacijos procentais ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).	62
10 pav. Eksporto mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).	62
11 pav. Importo mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).	62

Ivadas

Temos aktualumas. Baltijos šalių ekonomikoje miškininkystės sektorius yra labai svarbus. Eurostato 2015 m. duomenys rodo, kad miškininkystės ir medienos sektoriui teko 4,4 proc. visos Estijos bendrosios pridėtinės vertės, Latvijoje - 4,5 proc., o Lietuvoje - 2,4 proc. Palyginimui, ES, vidutinis miškininkystės ir medienos sektoriaus indėlis sudarė apie 0,8 proc. Pagal užimtumą šis sektorius sudarė 4,5 proc. Estijoje, 4,6 proc. Latvijoje ir 3,1 proc. Lietuvoje, o ES vidurkis buvo 1 proc. (Eurostat, 2017). Miškininkystės sektorius paprastai yra ekonomiškai svarbus šalyse, kuriose gausu miškų, todėl šio sektoriaus veiklos rezultatų vertinimas yra svarbus siekiant užtikrinti didesnę veiksmingumą, konkurencingumą ir suteikti išvalgų, kaip jį nuolat tobulinti (Li, Mei, Linhares–Juvenal, 2019). Konkurencija iššaukia inovacijas, didina efektyvumą ir plėtoja pasirinkimo laisvę. Ji skatina įmones sumažinti kainas bei orientuotis į vartotojų poreikius. Vis aktualesnis tampa gebėjimas įveikti nuolat didėjančią bendrą konkurencinį spaudimą, atsirandantį dėl prekių ir paslaugų rinkų liberalizavimo ir gebėti tenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas (Kolev, 2019). Siekiant įmonės konkurencingumo, reikia atidžiai įvertinti sąveikas su pagrindinėmis sritimis, tokiomis kaip organizacijos strategija, žmogiškieji išteklių, operacijos, finansai, technologijų ir inovacijų valdymas, siekti nustatyti įmonės problemas, susijusias su tarptautiniu konkurencingumu ir verslu (Kirankumar, 2019). Toulova, Tuzova ir Straka (2016) teigia, jog padidėjusi konkurencija vidaus rinkoje, kartu su tokiais veiksniais kaip globalizacija ir technologijų pažanga, verčia įmones žengti į užsienio rinkas. Mažos ir vidutinės įmonės neturi pakankamai žmogiškųjų ir finansinių išteklių, kad galėtų plėstis į užsienio teritorijas, todėl būtina teikti pirmenybę rizikos, susijusios su verslo veiklos internacionalizavimu, valdymui. Yra daugybę kliūčių trukdančių mažų ir vidutinių įmonių inovacinei veiklai, kurios, galėtų tapti galimybėmis skverbtis į naujas rinkas. Mažoms ir vidutinėms įmonėms dažnai trūksta reikiamos patirties ir gebėjimų veiksmingai konkuruoti tarptautinėje arenoje. Nepaisant miškininkystės sektoriaus siūlomų produktų ir paslaugų įvairovės, konkurencingumo vertinimas yra sudėtingas uždavinys.

Tyrimo problema. Kiekvienai įmonei svarbu sukurti konkurencinį pranašumą. Todėl reikia įvertinti įmonės vaidmenį konkurencinėje aplinkoje, žinoti augimo galimybes ir suformuluoti konkurencinę strategiją. Įvertinus įmonės konkurencingumą, paaiškėja, kokias veiklos sritis reikėtų tobulinti. Strateginis valdymas yra glaudžiai susijęs su konkurencinio pranašumo skatinimu ir išlaikymu. Veiksmingos įmonės plėtros strategijos priklauso nuo gebėjimo numatyti išorės ir vidaus sąlygų pokyčius ir atitinkamai į juos reaguoti. Naujų pranašumų kūrimas įmonei reiškia, kad reikia sumaniai reaguoti į galimas grėsmes ir galimybes, taip pat greitai persikirstyti įmonės išteklius (Kruglikova, Bondarenko, Poliashova, 2022).

Tyrimo objektas – miškininkystės sektoriaus konkurencingumas

Tyrimo tikslas – nustatčius pagrindinius konkurencingumą lemiančius veiksnius ir vertinimo kriterijus, įvertinti Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumą finansiniais ir nefinansiniais rodikliais

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti pasaulio ir šalies miškininkystės sektoriaus konkurencingumo rodiklių apžvalgą;
2. pateikti konkurencingumo sampratą ir konkurencingumą sąlygojančius veiksnius;

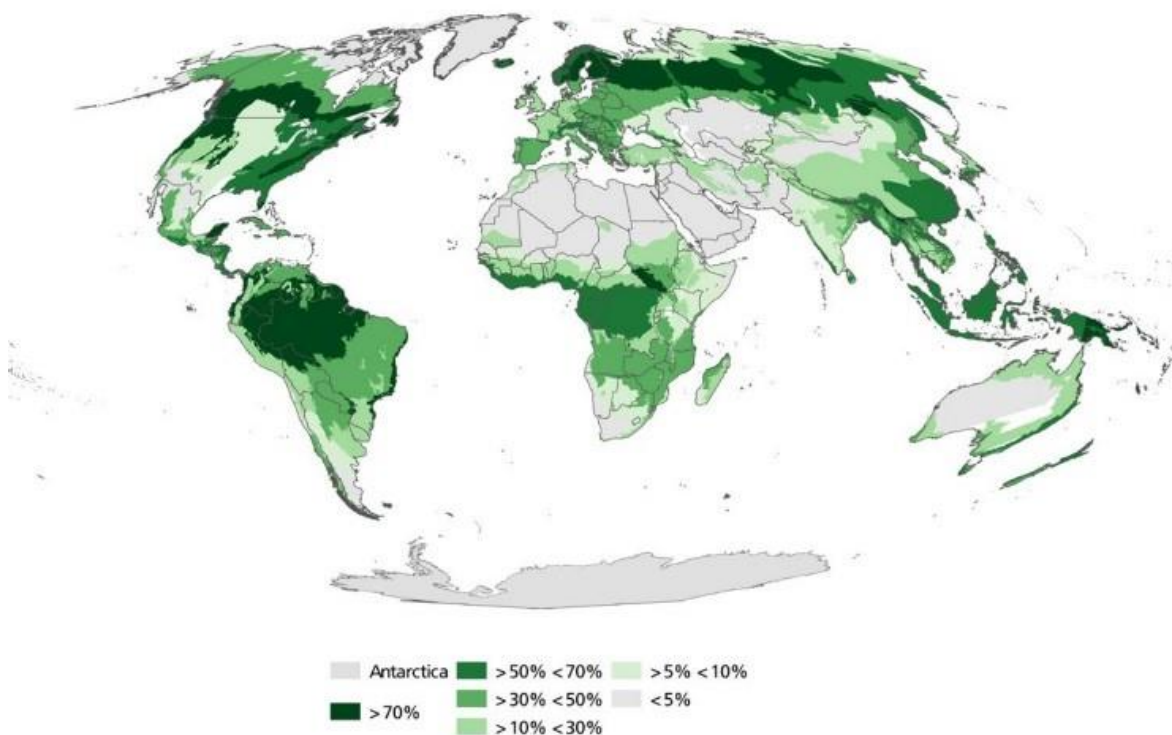
3. išanalizuoti sektoriaus konkurencingumo vertinimo modelius ir rodiklius;
4. nustatyti sektoriaus konkurencingumo sėkmės veiksniai;
5. įvertinti Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninančius ir stiprinančius veiksniai.

Tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros bei kitų informacijos šaltinių analizė bei sintezė, statistinių duomenų analizė. Kokybinis tyrimas – miškininkystės sektoriaus atstovų interviu/apklausa.

1. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo problematika

1.1. Pasaulio ir Europos miškininkystės sektoriaus apžvalga

Pasaulyje iki 2050 metų gyventojų skaičius numatoma, kad sieks daugiau nei 9 milijardus, todėl susidomėjimas miško ir maisto ištekliais auga. Miškai visame pasaulyje vaidina svarbų vaidmenį: teikia ekologinę ir socialinę naudą, miško gėrybes, kurios gali užtikrinti subalansuotą mitybą, medieną, kurią galima naudoti kaip kurą maisto gaminiui, šildymui, statyboms, baldų gamybai ir kitiems gaminiams, suteikiant didžiulę naudą žmonijai (Coronal'as ir kiti 2016). Taigi, mišku ir medžiais apaugęs žemės plotas yra labai svarbus pasaulio gyventojų gerovės ir aplinkos būklės rodiklis. Pav. Nr. 1 matome pasaulio teritorijų miškingumą.



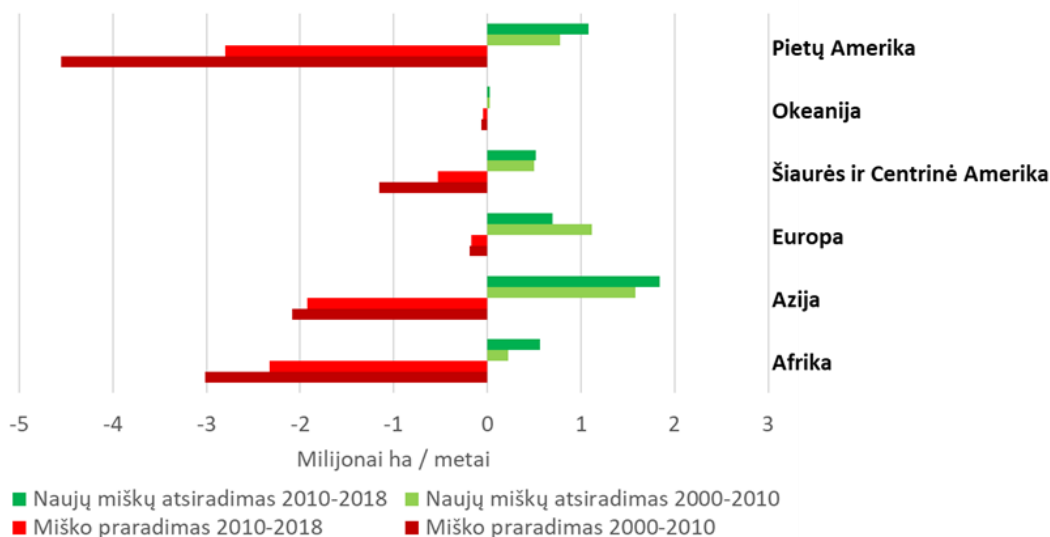
1 pav. Pasaulio regionų miškingumas 2018 m., skaičiuojant nuo miškų ploto užimančio regiono dalį procentais (pav. Iš Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos (FAO)).

2018 metais didžiausias miškingumas, kuris užima daugiau kaip 50 proc. regiono teritorijos, matomas Kanadoje, Brazilijoje, Skandinavijos šalyse, Rusijoje, vidurio Afrikoje ir Indonezijoje. Mažiausias miškingumas, siekiantis iki 10 proc. regiono ploto, yra prastu klimatu pasižyminčiose pasaulio teritorijose, kaip šiaurinėje Afrikoje, kur vyrauja dykumos, didelėje dalyje Australijos žemyno, Grenlandijoje ir Antarktidoje, dėl nepalankios žemos temperatūros.

Pasaulio miškų plotas 1990 metais buvo apie 4128 mln. ha, o iki 2015 metų sumažėjo net 3 proc. ir siekė 3999 mln. ha., taip pat pastebima, kad ekonomiškai silpnose ir mažas pajamas gaunančiose šalyse miškų nykimo lygis yra didesnis nei ekonomiškai stipriose šalyse. Natūralių miškų plotas 1990 – 2015 m. sumažėjo nuo 3961 mln. ha iki 3721 mln. ha, o įveistas miškas, įskaitant kaučiuko plantacijas, padidėjo nuo 168 mln. ha iki 278 mln. ha (Keenan'as ir kiti, 2015). Miškų plotai išaugo Europoje, Šiaurės Amerikoje, Karibuose, rytų Azijoje ir vakarų – centrinėje Azijoje, tačiau sumažėjo vidurio Amerikoje, Pietų Amerikoje, Pietų ir Pietryčių Azijoje bei visuose trijuose

Afrikos regionuose (Keenan'as ir kiti, 2015). Reikia tarptautinių iniciatyvų, kurios skirtų daugiau investicijų į silpniau ekonomiškai išsivysčiusių šalių miškininkystės skatinimą, kad būtų suteikiama priemonė padidinti tvarų miško valdymą ir sumažinti miškų nykimą.

Miškų nykimą gali lemti įvairūs veiksniai. Pagrindinės priežastys apima miškininkystę, medienos prekių gamybą, žemės ūkį, klimato kaitą, taršą, gaisrus, netinkamą valdymo politiką ir urbanizaciją (Curtis ir kiti, 2018). Valstybinės miškų Tarnybos (2023) duomenimis, 2018 metais beveik 90 proc. miškų praradimo atvejų yra siejama su žemės ūkio plėtra, žemdirbyste. Pavyzdžiui, 2018 m. dėl aliejinių palmių plantacijų veisimo buvo sunaikinta didelė dalis miškų ir tai sudarė net 7 proc. visų prarastų pasaulio miško plotų. Curtis ir kiti (2018) teigia, kad didelė dalis pasaulinių miškų yra naikinami, nes norima pakeisti paskirtį į žemės ūkio ir užsiimti žemdirbyste, o miškų medieną greitai parduoti taip gaunant papildomų pajamų, ypač silpnesnėse šalyse. Nuo 2001 m. iki 2016 m., nepaisant vyriausybių, gamtosaugininkų ir korporacijų pastangų sustabdyti šį procesą bendras su medienos prekėmis susijusių miškų naikinimo lygis nesumažėjo. Miškai daugiausia buvo prarandami tropikuose, per 1990 – 2015 m. laikotarpį sumažėjo nuo 1966 mln. ha iki 1770 mln. ha, kai tuo tarpu vidutinio klimato šalyse miškas per tą patį laikotarpį išaugo nuo 618 mln. ha iki 684 mln. ha. Didžiausi miško nuostoliai 1990 – 2015 m. patiriami Atogrąžų miškuose: Pietų Amerikoje – Brazilijoje (984 tūkst. ha), Azijoje – Indonezijoje (684 tūkst. ha) ir Afrikoje – Nigerijoje (410 tūkst. ha). Tuo tarpu, Kinijoje padidėjo 1.5 mln. ha, Čilėje, JAV ir Filipinuose – 301 tūkst. ha (Keenan'as ir kiti, 2015). Valstybinės miškų Tarnybos duomenimis 2018 metais pasaulio miškų plotas yra 3970 mln. ha ir kiekvienais metais prarandamas toliau, bet vis mažesniais kiekiais, tačiau praradimas vis dar išlieka didelis ir sunkiausiai suvaldomas Pietų Amerikoje, Afrikoje ir Azijoje. 2 pav. matomas miškų praradimo ir naujų miškų atsiradimo kontrastas.



2 pav. Metinis prarandamų ir naujai atsirandančių miškų plotas Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos (FAO) regionuose per 2000-2010 ir 2010-2018 metų laikotarpius (šaltinis: Valstybinė miškų tarnyba).

Nuo 2000 m. iki 2010 m. miškų praradimas visuose plotuose buvo daug didesnis, nei nuo 2010 m. iki 2018 m. Naujų miškų atsiradimas didėja visuose regionuose, išskyrus mažėja Europoje ir labai nežymiai Okeanijoje. Pietų Amerikoje ir Afrikoje miškų prarandama tris – keturis kartus daugiau, nei atsodinama naujų, o Azijoje ir Okeanijoje prarandamų ir atsodinamų naujų miškų santykis panašus visais metais. Šiaurės ir centrinėje Amerikoje per pus sumažėjo kertami miškai, o naujų

miškų atsiradimas kiekvienais metais išlieka panašus. Geriausia situacija vyrauja Europoje, nes netenkama daug mažiau miškų, nei atsodinama naujų. Iš matomų duomenų galime spręsti, kad tarptautinės iniciatyvos, vyriausybių įsikišimas, gamtosaugininkų ir korporacijų pastangos turi teigiamos įtakos pasaulio miškininkystei. Tačiau šie teigiami pokyčiai, anot Curtis ir kitų (2018), yra per maži, kadangi didžiojoje dalyje pasaulio šalių bandant pasiekti nulinio miškų praradimo išipareigojimų politiką, ji yra nepriimama arba įgyvendinama ne tokiu tempu, kokiu yra tikimasi. Valstybinės miškų tarnybos (2023) duomenimis, nuo 2000 m. iki 2018 m. pagrindinis veiksnys, lėmęs miškų praradimą visuose regionuose yra žemės ūkis. Pavyzdžiui, Afrikoje ir Azijoje miškai daugiausiai prarandami dėl žemės ūkio augalams auginti skirtų plotų didinimo, o Amerikoje ir Okeanijoje – dėl ganyklų plėtros. Europoje svarbiausius miškų plotų pokyčius lemia miestų ir infrastruktūros plėtra.

Europos komisijos puslapyje nurodoma, kad norint didinti miškų teikiamą naudą visuomenei Europos sąjunga (ES) yra orientuota į miškininkystę ir remia ją įvairiomis priemonėmis. ES skiria subsidijas, padeda per bendrąją žemės ūkio politiką, taip pat atlieka svarbų vaidmenį padedant spręsti problemas susijusias su klimato kaita ir kitas, su kuriomis susiduria miškininkystės sektorius. Eurostato duomenimis, 2020 metais ES turėjo apie 160 milijonų hektarų miškų, užimančių apie 39 proc. teritorijos, taip pat kitos miškingos žemės apie 20 milijonų hektarų, kas kartu sudarė 45.1 proc. ES miškai yra įvairūs savo miškų tipais, savybėmis ir nuosavybės struktūrų įvairove. Europos parlamento puslapyje pateiktais duomenimis – apie 60 proc. ploto Europos miškų priklauso privatiems asmenims, o likę 40 proc. yra valstybiniai miškai.

1 lentelė. Pagrindiniai 2020 m. duomenys apie ES miškus (Europos parlamentas, 2020).

Valstybė narė	Miškai/Miškingos žemės plotas (1000 ha)	Miškų dalis visame plote (%)	Bendroji pridėtinė vertė/miško plotas (EUR/ha)	Miškininkystės srityje dirbantys asmenys (1000 metinių darbo vietų)
Austrija	3889,60	46,4	194	21,1
Belgija	689,30	22,5	136	2,2
Bulgarija	3896,00	35,1	51	21,9
Kroatija	1940,00	34,3	116	14,4
Kipras	172,64	18,6	13	0,5
Čekija	2677,09	33,9	341	21,2
Danija	689,30	16,1	340	6,0
Estija	2438,40	53,8	110	6,2
Suomija	22409,00	66,2	181	21,2
Prancūzija	17421,90	31,7	166	29,0
Vokietija	11468,00	32,1	107	39,0
Graikija	3901,80	29,6	15	9,2
Vengrija	2053,01	22,1	116	18,5
Airija	799,14	11,4	48	2,8

Valstybė narė	Miškai/Miškingos žemės plotas (1000 ha)	Miškų dalis visame plote (%)	Bendroji pridėtinė vertė/miško plotas (EUR/ha)	Miškininkystės srityje dirbantys asmenys (1000 metinių darbo vietų)
Italija	9566,13	31,7	221	38,0
Latvija	3410,79	52,8	144	17,8
Lietuva	2202,19	33,7	96	8,6
Liuksemburgas	88,70	34,2	94	0,3
Malta	0,46	1,5	0,0	0,0
Nyderlandai	369,50	9,9	457	3,0
Lenkija	9464,20	30,3	181	71,8
Portugalija	3340,71	36,2	245	15,0
Rumunija	6981,62	29,3	223	52,4
Slovakija	1951,49	39,8	256	24,6
Slovėnija	1185,13	58,5	228	6,2
Ispanija	18572,17	36,7	54	11,0
Švedija	27980,00	62,5	110	41,0
ES 27	159558,29	38,6	146	502,6

Pateiktoje 1 lentelėje matoma, kad daugiausiai hektarų miško turinčios ES šalys yra Švedija, Suomija, Ispanija, Prancūzija ir Vokietija. Suomijoje ir Švedijoje visame šalies plote miškas dengia daugiau nei 60 proc. šalies teritorijos, daugiau nei 50 proc. – Estijoje ir Slovėnijoje, o mažiausią teritorijos dalį miškai užima Maltoje, Nyderlanduose ir Airijoje. ES miškų dalies visame šalies plote vidurkis yra 38.6 proc., o Lietuvos 33.7 proc., tai yra šiek tiek mažiau nei Europos miškų vidurkis. Didžiausią pridėtinę vertę vienas hektaras miško sukuria Nyderlanduose, Čekijoje, Danijoje, Slovakijoje, Portugalijoje, Slovėnijoje ir Rumunijoje, o daugiausia darbo vietų miškininkystės sektoriuje sukurta Lenkijoje, Rumunijoje, Švedijoje ir Vokietijoje.

Europos Sąjungos miškingos teritorijos yra 182 milijonai hektarų, tai yra apie 5 proc. pasaulio miškingų plotų. Jie yra vieni svarbiausių atsinaujinančių išteklių, kurie turi įrodytas ekonomines, socialines ir ekologines funkcijas, teikiančias plačią naudą visuomenei. Ekonominiu ir socialiniu požiūriu 2016 m. miškininkystės ir medienos ruošos veikla ES sukūrė 26,5 mlrd. eurų bendrosios pridėtinės vertės (BPV). Tuo pačiu metu medienos pramonės šakos sukūrė 142,7 mlrd. Miškų teritorijų ekonominių, socialinių ir ekologinių funkcijų palaikymas yra glaudžiai susijęs su miškų ūkio konkurencingumu. Jo įvertinimas leidžia politikos formuotojams priimti teisingus sprendimus dėl miškų ūkio konkurencingumo didinimo ir racionalaus miško išteklių naudojimo.

ES labai daug prisideda prie miškininkystės sektoriaus gerovės ir miškų išteklių efektyvaus naudojimo. Pirmiausia, ES komisijos yra numatyta nauja ES miškų strategija iki 2030 metų, kurioje pateikiama, kaip apsaugoti ir atkurti miškus, užtikrinant, kad miškai teiktų įvairias visuomenei naudingas paslaugas ir produktus. Biologinės įvairovės strategijos tikslas – gerinti miškų kokybę, kiekybę ir atsparumą. Miškininkystei yra teikiama finansinė parama pagal Bendrąją žemės ūkio

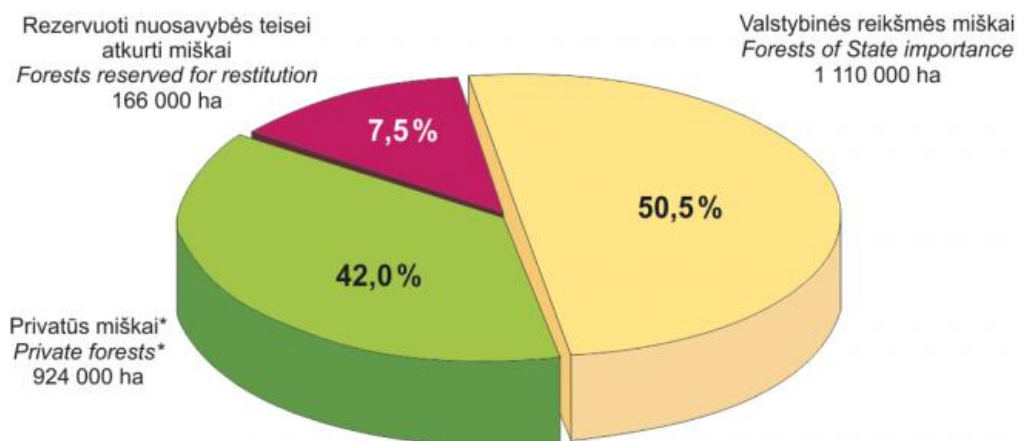
politiką (BŽŪP) kaimo vietovėms. ES remia investicijas miškininkystės sektoriuje šiomis priemonėmis:

- miško įveisimas arba miškingų plotų kūrimas, jų įsteigimas kaip investicijos ir jų priežiūra;
- naujų agrarinės miškininkystės sistemų kūrimas ir priežiūra, esamų agrarinės miškininkystės sistemų atnaujinimas;
- gaisrų, gaivalinių nelaimių ar katastrofinių įvykių padarytos žalos miškams prevencija ir pažeistų miškų atkūrimas;
- investicijos į miškų ekosistemų atsparumo klimato kaitai ir aplinkosauginės vertės didinimą;
- investicijos į miškų technologijas, miško produktų sutelkimą, perdirbimą ir rinkodarą;
- žemės valdymo sutartys dėl miškų, aplinkos ir klimato paslaugų ir miškų išsaugojimo;
- miškų genetinių išteklių išsaugojimas ir skatinimas.

Bendrame pasaulio kontekste Europa yra vienas iš pirmaujančių regionų, kuriame miškininkystė užima svarbų vaidmenį, yra pakankamai efektyviai valdoma ir kiekvienais metais savo vykdoma, ES politika, užtikrina visuomenės sąmoningumo didinimą, miškininkystės verslumo skatinimą ir miškų išsaugojimo didinimą. Lundmark'o ir kitų (2021) teigimu, miškininkystės sektoriaus efektyvumo skatinimas turi didelę įtaką siekiant ilgalaikio tvarumo ir švelninant klimato kaitą. Tad priėmus efektyvesnius sprendimus miškininkystės versle gali būti ženkliai padidintos išgaunamų miško gėrybių apimtys tiek pramonės, tiek energetikos sektoriuose. Taigi, Europos Sąjungoje, miškininkystės sektoriui yra skiriamas didelis dėmesys tvarumą skatinančioms priemonėms, kurių dėka miškininkystės situacija Europoje gerėja – naujų miškų atsodinama daugiau, nei iškertama senų, todėl pasaulio kontekste Europos miškininkystės sektorius užima teigiamą poziciją.

1.2. Lietuvos miškininkystės sektoriaus apžvalga ir problematika

Miškas yra svarbiausias miškininkystės sektoriaus įmonių išteklius, kuris užtikrina pajamas ilgalaikėje perspektyvoje ir turi didelę reikšmę ne tik ekonomikai, bet ir ekologijai, aplinkosaugai, taip pat daro socialinę įtaką visai visuomenei (Budrionytė, 2016). Lietuvoje miškai šiuo metu užima maždaug trečdalį valstybės teritorijos ir tai yra 2149.9 tūkst. ha pagal žemės fondo apskaitą (Oficialiosios statistikos portalas, 2023). Miškingumas šalyje pasiskirstęs netolygiai – skiriasi pagal rajonus. Miškingesnė yra pietryčių Lietuva, nes ten mažiau derlingos žemės, todėl puikiai tinka verstis miško ūkiu, o šiaurės Lietuvoje miškingumas mažesnis, nes žemė labiau tinkama verstis žemdirbyste. Didžiausią Lietuvos miškų dalį sudaro spygliuočių medynai (pušys, eglės) – 55.7 proc., minkštieji lapuočiai (beržai, juodalksniai, baltalksniai, drebulynai) užima – 41,00 proc., o kietaisiais lapuočiais (ąžuolai, uosiai, klevai) apaugę – 3.3 proc. Lietuvos miškų (Valstybinė miškų tarnyba, 2020). Šiuos miškus sudaro valstybiniai miškai, privatūs ir rezerviniai miškai, kurių pasiskirstymas pateikiamas 3 pav.



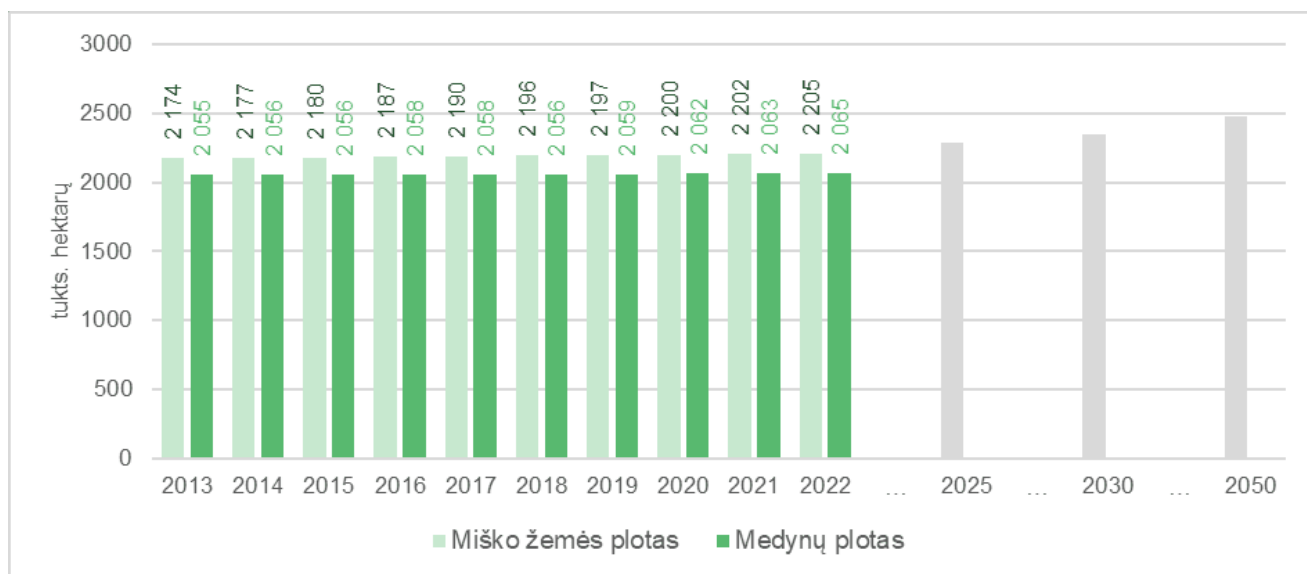
3 pav. Miško žemės pasiskirstymas pagal nuosavybę, 2020. (Privačių miškų savininkų asociacijos lentelė sudaryta remiantis Miškų urėdijos duomenimis).

Iš pateiktų duomenų matome, kad, 2020 m. daugiau kaip pusę šalies teritorijoje esančių miškų priklausė Valstybinėms miškų urėdijoms ir sudarė 50.5 proc., 7.5 proc. - sudaro rezervatiniai miškai ir 42.0 proc. priklausė privačiam miškininkystės sektoriui. Taigi, miškai užima proporcingai didelę Lietuvos teritorijos dalį iš kurios ekonominė veikla nėra vykdoma tik labai nedidelėje rezervatinių miškų dalyje, o valstybinėms įmonėms ir privatiems verslams priklausantys miškai sudaro didžiąją dalį.

Šiuo metu Lietuvoje keliami pakankamai ambicingi tikslai dėl miškų ploto didinimo, nes šalyje yra 157 tūkst. ha žemės plotų, kuriuose galima miško žemės plėtra. Šie plotai sudaro 2 proc. Lietuvos teritorijos ploto. Šiems tikslams pasiekti reikės politinės pagalbos bei pokyčių teisinėje sistemoje, todėl kad nors ir plėtra galima – ji vyksta labai lėtai. Žemės ūkio paskirties plotus atiduoti miškams nėra populiarūs idėja, nors dalis šios paskirties plotų jau yra savaime apaugę mišku. Reikėtų, kad šie savaiminiai miškai būtų ne iškertami, o oficialiai įforminami miškais (Kontrimaitė, Šneiderienė, 2019). Žinoma, daug didesnė ekologinė nauda būtų jei žemės ūkio paskirties teritorijos būtų tinkamai prižiūrimos ir neapaugtų savaiminiais medžiais. Reikėtų, kad investuotojai tinkamai prižiūrėtų savo miškus, tada miškai būtų kokybiški ir ateityje suteiktų didžiausią gražą. Nors investicijos į mišką atsiperka ne taip greitai kaip norėtųsi, bet rizika Lietuvoje yra minimali (Budrionytė, 2016). Pavyzdžiui, norint auginti greitai augančius medžius, kurie mėgsta šiltą klimatą – kyla didelė gaisrų problema, kas didina riziką prarasti investicijas. Lietuvoje galima auginti įvairius spygliuočius ir lapuočius, bet jų brandumo amžius pakankamai ilgas, bet investicija saugesnė, nes gamtos ir klimato keliamos problemos miškus veikia mažiau nei šilto klimato šalyse. Taigi, Lietuva yra patogi šalis plėtoti miškininkystei, ne tik dėl savo geografinės padėties, bet ir dėl klimato.

Miškas ekonominę naudą įmonėms duoda tik ilgalaikėje perspektyvoje, kuri priklauso nuo daug veiksnių. Lietuvoje augančių medžių minimalus brandos amžius, kada galima kirsti mišką, nustatomas priklausomai nuo medynų rūšies ir svyruoja nuo 20 iki 140 metų. Ši brandos amžių nustato šalyje galiojančios miško kirtimo taisyklės. Miško specifinės savybės nulemia „gamybos“ ciklą ir laiką kada bus uždirbamos pajamos. Taigi, miškininkystės pajamos priklauso nuo medynų rūšies, nes viena mediena vertingesnė, bet jos užauginimo amžius ilgesnis, o kita mediena pigesnė,

bet jos užauginimo laikas yra trumpesnis (Budrionytė, 2016). 4 pav. pateikiamas Lietuvos miškų žemės ir medynų ploto pokytis.



4 pav. Lietuvos miškų žemės ir medynų plotas (šaltinis: Valstybinė miškų tarnyba)

Valstybinės miškų tarnybos duomenimis miško plotas Lietuvos teritorijoje kiekvienais metais nežymiai didėja. Miško žemės plotas 2013 metais siekė 2174 tūkst. ha. Lietuvos ploto, tačiau ne visa žemė yra padengta medynais, medynų plotas sudarė 2055 tūkst. ha. Miško žemės plotas 2022 metais siekė 2205 tūkst. ha. Lietuvos ploto, o medynų – 2 065 tūkst. ha. Kadangi dalis žemės miško paskirties plotų yra iškertama ir neatsodinama, paliekami plyni, tušti laukai, todėl miško žemės plotų yra daugiau nei medynų plotų. Miškininkystės sektoriaus įmonių dažniausia problema yra kapitalo trūkumas, todėl dažnai nepakanka lėšų atsodinti iškirstus miškus. Įmonės negalėdamos investuoti į miško atsodinimą plynus laukus dažniausiai parduoda užsienio kapitalo įmonėms, kurios turi pakankamą kapitalą ir gali investuoti į miškų atsodinimą, jų priežiūrą ir jų negąsdina, kad gražą gaus tik ilgalaikėje perspektyvoje.

Miškininkystės ekonominės veiklos klasifikatorius, pagal Registro centro duomenis (2023), yra pateikiamas kartu su žemės ūkio ir žuvininkystės veiklos rūšimis, tačiau analizuojant tik miškininkystės sektoriaus teikiamas paslaugas ir parduodamas prekes reikia išskirti tik miškininkystę ir jos veiklas, kurių yra daug ir įvairių. Pagal visuotinę lietuvių enciklopediją, miškininkystė: „ūkinė veikla, apimanti miško želdinimą, ugdymą, tvarkymą, priežiūrą, apsaugos ir miško išteklių naudojimo organizavimą“. Taigi, miškininkystės sektorius apima didelę paslaugų ir prekių įvairovę, tokių kaip: miško pirkimas, ilgalaikė miško priežiūra, miškotvarkos projektų rengimas, miško želdinimo projektų rengimas, miško kirtimas, medienos gamyba, miško sodinimas, jaunuolynų ugdymas, repelentų purškimas, konsultacijos miškininkystės klausimais ir kt. Europos komisijos duomenimis daugiau kaip 60 proc. darbuotojų dirbančių Lietuvoje miškininkystės ir medienos sektoriuje turi aukštąjį išsilavinimą, dėl ko galima tikėtis, kad ateityje miškininkystė šalyje plės savo siūlomų paslaugų ir prekių asortimentą, gerins kokybę ir didins miškų vertingumą. 5 pav. pateikiama prekyba mediena ir medienos produktais Lietuvoje nuo 2020 m. iki 2022 m.

	Prekyba mediena ir medienos produktais tūkst. m ³		
	2020	2021	2022
Apvalioji mediena (su žieve)	7 194	7 474	8 484
Malkos, įskaitant naudojamą medžio anglių gamybai (su žieve)	2 253	2 130	2 216
Padarinė mediena (su žieve)	4 940	5 344	6 268
Pjautiniai ir faneriniai rąstai (su žieve)	3 426	3 870	4 579
Popierrąščiai (su žieve)	1 514	1 473	1 689
Kita padarinė mediena (su žieve)	–	–	–
Apvalioji mediena (be žievės)	6 366	6 614	7 508
Malkos, įskaitant naudojamą medžio anglių gamybai (be žievės)	1 994	1 885	1 961
Padarinė mediena (be žievės)	4 372	4 729	5 547
Pjautiniai ir faneriniai rąstai (be žievės)	3 032	3 425	4 052
Popierrąščiai (be žievės)	1 340	1 304	1 495
Kita padarinė mediena (be žievės)	–	–	–

5 pav. Lietuvos prekyba mediena ir medienos produktais (šaltinis: Oficialios statistikos portalas).

Oficialios statistikos portalo pateiktoje lentelėje matoma, kad Lietuvoje apvaliosios medienos (su žieve) prekyba nuo 2020 m. iki 2022 m. didėjo 1290 tūkst. m³, tuo tarpu malkų prekyba sumažėjo 37 tūkst. m³. Apvalioji mediena (be žievės) padidėjo 1142 tūkst. m³, o malkos sumažėjo – 33 tūkst. m³. Padarinė mediena (su žieve ir be žievės), pjautiniai ir faneriniai rąstai, popierrąščiai taip pat didėjo. Taigi, 2020 m. – 2022 metų laikotarpyje didėjo visų teikiamų medienos prekių prekyba, išskyrus malkinės medienos – sumažėjo.

Europos parlamento duomenimis Lietuvoje 2020 metais bendroji pridėtinė vertė miško plotui sudarė 96 Eur/ha, Estijoje 110 Eur/ha ir Latvijoje 144 Eur/ha, o ES vidurkis siekė 146 Eur/ha. Tad visų trijų Baltijos šalių vertė miško plotui yra mažesnė nei ES vidurkis, o Lietuvai mažiausia. Darbuotojų skaičius Lietuvos miškininkystės srityje 1 tūkstančiui metinių darbo vietų buvo 8,6 etato, Latvijoje 17,8 etato ir Estijoje 6,2 etato, ES vidurkis – 18,61 etato. Taigi, Baltijos šalys ES kontekste yra žemiau vidurkio ir sukuriama pridėtinė vertė iš vieno miško hektaro. Pagal pasaulio konkurencingumo indeksą 2019 metais Lietuva pateko tarp 141 pasaulio vertinamų valstybių ir užėmė 39 vietą (skirta 68,4 balo), nors po praėjusios finansų krizės 2010 m. buvo 70-ta (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2021). Visada didelę įtaką Baltijos šalių miškininkystės sektoriui turėjo Skandinavijos šalys – labiausiai Švedija ir Norvegija. Tam tikrais aspektais Baltijos regiono raida atspindi Švedijos raidą. Didėjančios išlaidos žaliavoms, darbo jėgai ir kapitalui skatino miškų sektoriaus įmones gaminti didesnės vertės produktus. Bendras užimtumas šiame sektoriuje visose trijose Baltijos šalyse sumažėjo, kas išryškino struktūrinius pokyčius miškininkystėje ir medienos pramonėje, tokius kaip sumažėjęs užimtumas, tačiau didinamas produktyvumas ir aukštos pridėtinės vertės produktų dalis įmonių pasiūloje (Sirgmet, Teder, Kaimre, 2019). Taigi, miškininkystės sektoriaus įmonės stengiasi pardavinėti ne tik apvalią medieną, tačiau gaminti ir medienos gaminius, kurie neštu didesnes pajamas.

Baltijos šalyse miškininkystės ir medienos sektoriuose anksčiau daugiausia dėmesio buvo skiriama mechaniniam medienos apdirbimui, bet skyrėsi šalių tendencijos. Pavyzdžiui, nuo 1999 m. iki 2015

m. Estijoje didėjo mechaninio medienos apdirbimo produkcijos vertės dalis, o Latvijoje ir Lietuvoje miškininkystės ir medienos ruošos dalis (Eurostat, 2017). Estijos miškininkystės sektoriaus progresas atitinka bendrąją logiką, kad nuo pagrindinių mažos vertės produktų pereinama prie sudėtingų – didelės vertės. Priežastis, dėl kurių Latvijoje ir Lietuvoje padidėjo pirminės gamybos dalis, yra intensyvesnis medienos ruošos didinimas Lietuvoje, kurį rodo apvaliosios medienos gamybos padidėjimas nuo 2000 metų – 5,5 mln. m³ iki 2015 metų 6,4 mln. m³. Latvijai šis pagrindimas netinkamas, nes 2000 metais medienos gamyba buvo 14,3 mln. m³, o 2015 metais – 13,3 mln. m³, vadinasi priešingai nei Lietuvoje matomas sumažėjimas (Eurostat, 2017). Baltijos šalyse mažėjant miškininkystės, medienos ruošos ir mechaninės medienos gamybos konkurencingumui, kitų sektorių reikšmė eksporto vertės požiūriu išauga. Visų pirma šis augimas susijęs su vietos įmonių vykdoma aktyvesne medienos perdirbimo veikla. Siekdami išsaugoti savo rinkos dalį didėjant išlaidoms, gamintojai turi ieškoti būdų kaip sumažinti darbo sąnaudų dalį gamybos procese (Sirgmets, Teder, Kaimre, 2019). Oficialios statistikos portalo duomenimis (2022), Lietuvos miškininkystės sektoriuje didžiausią dalį sudaro nedidelės miškų valdos, siekiančios 3-4 hektarus, tokių savininkų yra daugiau nei 250 tūkst., kai didžiausias valdas, daugiau nei 500 hektarų, turi tik apie 60 savininkų. Kadangi, didžioji dalis miškininkystės sektoriaus įmonių sudaro mažos įmonės, turinčios mažą kapitalą ir nedidelius finansinius išteklius, joms yra sudėtinga investuoti dideles lėšas į naują modernią techniką taip didinant produktyvumą ir mažinant sąnaudas. Taigi, Lietuvoje medienos produktų įvairovė kiekvienais metais didėja, bet kol kas daugiausia parduodama apvalioji mediena

Valstybinės miškų tarnybos pateiktais duomenimis, Lietuva daugiausia eksportuoja į didžiąsias šalis, o į kaimynines – Baltijos šalis neeksportuoja arba labai nežymiai. Lyginti visas tris Baltijos šalis pakankamai sudėtinga, nes jos labai panašios savo klimatu, geografinė padėtimi, visos turi priėjimą prie jūros uostų. Dėl šios patogios geografinės padėties Baltijos šalių miškai yra patrauklūs užsienio investicijoms. Baltijos šalių miškais didžiausias susidomėjimas jaučiamas iš Skandinavijos šalių. Oficialios statistikos portalo duomenimis (2018), Skandinavų šalys 2018 metais valdė 30 tūkst. ha Latvijos miškų, 15 tūkst. ha Lietuvos miškų ir 10 tūkst. ha Estijos miškų, tai yra labai dideli skaičiai tokioms nedidelėms Baltijos šalims. Nors Lietuvoje yra įstatymas ribojantis vienam savininkui neturėti daugiau 1500 ha, didžiųjų šalių įmonės sugeba puikiai apeiti šį suvaržymą ir kurdamos dukterines įmones ar partneres kiekvienais metais didina savo kapitalą Lietuvoje. Registrų centro duomenimis, Lietuvoje didžiausius miško plotus valdo viena Švedijos įmonė, kuri yra sukaupusi didžiulį kapitalą ir su ja varžytis mažesnėms įmonėms labai sudėtinga. Nors viena įmonė gali turėti tik 1500 ha miško, bet vienas valdytojas gali turėti kelias įmones, kurios valdo šiuos plotus, taip didindamas savo konkurencingumą miškininkystės sektoriuje. Lietuvių įmonės neturi sukaupusios daug kapitalo, kad galėtų investuoti į didelius naujus plotus, todėl šalyje atsiranda vis daugiau užsienio investicijų.

Miškininkystės sektoriaus veiklos aplinka tampa vis sudėtingesnė, todėl konkurencingumo užtikrinimas tampa vis didesnis iššūkis miškininkystės įmonėms. Miškininkystė patyrė daug pramonės struktūros ir prekybos srautų pokyčių, ypač dėl globalizacijos, informacinių ir ryšių technologijų plėtros, klimato ir energetikos politikos (Korhonen, as ir kiti, 2018). Lietuvoje miškininkystės sektorius susiduria su panašiomis problemomis kaip visame pasaulyje – tai yra ekologinės problemos, klimato atšilimas ir gaisrai, bet būtent Lietuvai, ar kitoms palyginti jaunoms ir mažoms šalims, būdingos problemos yra jaunų įmonių trūkstama patirtis, nedidelis sukauptas kapitalas ir didelė didesnių šalių daroma įtaka konkurencingumui.

2. Teoriniai sprendimai

2.1. Organizacijos konkurencingumo samprata

Sąvoka „konkurencija” yra kilusi iš lotyniško žodžio „concurrentia”, reiškiančio susidūrimą ir sumišimą. Porteris (1990) yra laikomas šiuolaikinės konkurencingumo sampratos pradininku ir jis teigė, kad konkurencinis pranašumas gali būti suprantamas kaip „šalies gebėjimas kurti aplinką, leidžiančią įmonėms vystytis ir diegti naujoves greičiau nei užsienio konkurentai“. Konkurencija – ekonominės sąveikos, jungimosi ir kovos procesas tarp rinkoje veikiančių įmonių siekiant sudaryti geresnes galimybes prekiauti savo produktais ir patenkinti įvairius klientų poreikius (Alzoubi, 2021).

Vidinė konkurencija reiškia konkurenciją tarp verslininkų, siekiančių gauti didesnę pelną gaminant ir parduodant prekes. Ši konkurencija lemia didelius kokybės ir meistriškumo skirtumus tarp konkrečių įmonių, todėl turi įtakos produkto vieneto vertės skirtumams. Nepaisant šių skirtumų, vidinė konkurencija tinkle galiausiai lemia kainų augimą ir pranašumą. Kita vertus, tarpšakinė konkurencija reiškia įvairių ekonomikos sektorių gamintojų varžymąsi. Ši konkurencijos forma kyla iš verslininkų siekio rasti pelningiausius kapitalo augimo kelius (Gafurovich, 2018). Įvairių autorių konkurencingumo sąvokos apibrėžimai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibūdinimas (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais).

Autorius	Apibūdinimas
Akuto, 2020.	Konkurencija ir konkurencinis elgesys egzistuoja tarp vartotojų, siekiančių įsigyti produktą ar paslaugą, ir subjektų, siekiančių parduoti konkretų produktą ar paslaugą.
Gafurovich, 2018.	Tai reikšmingas finansinių išteklių, personalo, technologijų, rinkodaros ir strateginių pranašumų taikymas, siekiant išnaudoti rinkos galimybes.
Stankevičiūtė, Čiarnienė, 2015.	Organizacijų gebėjimas pranokti konkurentus rinkoje, pastoviai išlaikant geriausias rezultatus arba palaikant sąlygas, palankias aukštiesiems veiklos rezultatams ateityje.
Zakarienė, 2021.	Organizacijų gebėjimas generuoti dideles gamybos veiksnių pajamas ir užimtumą santykinai aukštu lygiu, dalyvaujant konkurencijoje tarptautinėse rinkose.
Danilevičienė, 2018.	Tai gebėjimas pasiekti geresnių rezultatų ir dominuoti tam tikroje veiklos srityje, užtikrinant konkurencingumą ir veiksmingai panaudojant turimus išteklius.
Padgureckienė, 2023.	Žinojimas ir mokėjimas, veiksmingai panaudoti konkurencinius elementus, tokius kaip žmogiškieji ištekliai, technologijos, inovacijos ir kt.
Kolev, 2019.	Organizacijų produktyvumas, pasižymintis pridėtinės vertės prekių ir paslaugų kūrimu, veiksmingų metodikų taikyme.
Zuoza, 2021.	Įmonės gebėjimas plėtoti veiklą sėkmingiau, nei geba jos konkurentai ir šią veiklą išlaikyti tvarią ilgą laikotarpį, generuojant pajamas.

Konkurencingumas siejamas su rinkos dalyvių elgsena, rinkos veiksmingumu, ekonominio efektyvumo ir elgsenos prielaidomis, o konkurencinis pranašumas yra apibūdinamas kaip šalies gebėjimas sukurti tokią aplinką, kuri leidžia įmonėms vystytis greičiau ir lengviau, diegti naujoves

lyginant su užsienio konkurentais (Zuoza, 2021). Konkurencija gali būti tiek tarp įvairių šalių, tiek tarp rajonų, regionų ar organizacijų, netgi komandų ar žmonių, tačiau ekonomikoje, dažniausiai, nagrinėjama konkurencija tarp skirtingų rinkų, šalių ir organizacijų. Konkurencingumas apibrėžiamas kaip šalies gebėjimas siekti svarbių ekonominės politikos tikslų, pavyzdžiui, pajamų augimo ir užimtumo sklandžiai sprendžiant mokėjimų balanso problemas ir su jomis apskritai nesusiduriant. Taip pat konkurencingumas gali būti apibūdinamas kaip šalies gebėjimas kurti pridėtinę vertę prisidedančią prie nacionalinio produkto didinimo. Be to, jis apima visumą vidinių savybių, būtinų sėkmei konkuruojant su kitais sektoriais, atsižvelgiant į išorinės aplinkos niuansus. Skirtingi požiūriai pabrėžia konkurencingumo daugialypį pobūdį, atspindintį jo sudėtingą ryšį su ekonomine politika, vertės kūrimu, institucinėmis sistemomis, produktyvumą skatinančiais veiksniais ir prisitaikymu prie išorės aplinkybių (Eurostat, 2017). Šalies mastu konkurencingumas sudėtingas reiškinys, nes šalys tiesiogiai tarpusavyje nesivaržo, tai daro smulkesni vienetai, tokie kaip organizacijos ir kiti, bet šalių ekonominius ir finansinius rodiklius galima tarpusavyje palyginti ir pamatyti kuri šalis yra lyderė tam tikrose srityse.

Konkurencingumas apima organizacijos gebėjimą efektyviai taikyti produkto kūrimo, rinkodaros ir pardavimo strategijas. Pavyzdžiui, tai apima tinkamą reagavimą ne tik į rinkos pokyčius, bet ir į mokslines inovacijų tendencijas (Danilevičienė, 2018). Bendru požiūriu konkurencingumas apibūdinamas kaip gebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas atitinkančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti bei didinti savo piliečių realias pajamas. Konkrečiau apibendrinant konkurencingumą kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos, kaip eksporto ir importo rodikliai, arba makroekonominiai, kaip bendrasis vidaus produkto ir kiti rodikliai (Neverauskaitė, 2016). Organizacija yra konkurencinga kai sugeba pasiūlyti kokybiškesnį produktą ar paslaugą, tačiau sugeba patirti mažesnes nei konkurentai gamybos išlaidas bei konkurentų sąskaita padidinti užimamą rinkos dalį, uždirbti didesnę pelną. Konkurencingumas atspindi vieno ekonominio subjekto padėtį kito subjekto atžvilgiu, lyginant jų kokybės arba veiklos rezultatus. Organizacijos ar įmonės atžvilgiu, konkurencingumas globalioje rinkoje siejasi su gebėjimu pasiūlyti didesnę pridėtinę vertę klientams, greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei didinti ar išlaikyti užimamą rinkos dalį (Zuoza, 2021).

Sektoriaus konkurencingumas yra įmonių gebėjimas išlaikyti savo pozicijas rinkoje ir efektyviai kurti vertę turinčias prekes bei paslaugas. Šis konkurencingumas lemia sukuriamą ekonominę vertę, darbo užmokesčio lygį ir investicijų grąžos lygį (Kontautienė, 2016). Konkurencingumas daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatams, kai jis aukštas tai lemia teigiamą poveikį ir kai žemas – neigiamą. Organizacijos konkurencinis pranašumas parodomas pasiekus aukštus veiklos standartus ir patenkinus visus klientų poreikius. (Alzoubi, 2021). Įmonių konkurencingumas yra rinkos ekonomikos pagrindas. Jis materializuojasi aplinkoje, kurioje daugybė gamintojų siūlo vartotojams identiškas arba panašias prekes ir paslaugas, kurios turi kažkuo sudominti, išsiskirti arba būti pasiūlytos tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Stiprėjant konkurencijai, įmonėms atsiranda didelė paskata gerinti produktų ir paslaugų kokybę, o kartu ir mažinti kainas, dėl ko išlošia vartotojas. Dėl šios priežasties dažnai mažos ir vidutinės įmonės patiria didelį spaudimą veiksmingiau valdyti savo veiklą ir kiek įmanoma labiau bandyti sumažinti riziką (Dvorsky, Kliestik, Cepel, Strnad, 2020).

Konkurenciją galima suskirstyti į skirtingas rūšis: laisvąją ir reguliuojamąją, taip pat kainų ir ne kainų konkurenciją. Kainų konkurencija paprastai atsiranda sąmoningai mažinant produkto kainas, dažnai tai susiję su kainų diskriminacija – kai produktai parduodami skirtingomis kainomis,

nepagrįstomis sąnaudų skirtumais. Ši konkurencijos forma vyrauja paslaugų sektoriuose, ypač teikiant transporto paslaugas arba prekiaujant greitai gendančiomis prekėmis, kurių negalima lengvai perkelti iš vienos rinkos į kitą. Taip pat konkurencingumas siejamas su organizacijų produktų ar paslaugų kokybės gerinimu, inovatyvių metodų taikymu bei pardavimo sąlygų tobulinimu pasitelkiant rinkodaros strategijas. Šia konkurencijos forma siekiama užimti tam tikro sektoriaus rinkos dalį pateikiant visiškai naujus produktus arba modernizuotas ankstesnių modelių versijas, kurios labai skiriasi nuo ankstesnių (Gafurovich, 2018). Pagrindinės organizacijų konkurencinės veiklos sritys yra šios (Gafurovich, 2018):

- 1) Konkurencija žaliavų rinkose, siekiant užsitikrinti palankias pozicijas išteklių rinkose;
- 2) Dalyvavimas parduodant prekes ir (arba) paslaugas rinkose;
- 3) Konkurencija tarp pirkėjų rinkodaros rinkose.

Atsižvelgiant į tai, kad rinkodaros konkurencija tiesiogiai susijusi su vartotojais, įvairios konkurencijos rūšys atitinka konkrečius vartotojų sprendimų priėmimo etapus. Todėl įmonėms naudinga išanalizuoti kur ir kokią prekę ar paslaugą pasiūlyti, kur tai pasiteisins ir bus konkurencinga. Konkurencingumas gali būti apibūdinamas keliomis skirtingomis rūšimis, tokiomis kaip (Milusheva, 2017):

- 1) Technologinis konkurencingumas – šis aspektas atspindi įmonės inovatyvumą, reiškiantį jos gebėjimą veiksmingai konkuruoti rinkose, kuriose siūlomos naujos prekės ir paslaugos;
- 2) Pajėgumų konkurencingumas – šis veiksnys parodo įmonės gebėjimą greitai ir sėkmingai kurti, platinti ir panaudoti savo ir kitų sukurtas naujoves;
- 3) Išlaidų (kainos) konkurencingumas – tai susiję su išlaidų, patiriamų gaminant ir parduodant produkcijos vienetą, dydžiu, kuris atspindi produkcijos kainų lygį;
- 4) Produkto konkurencingumas – yra svarbus siekiant gerų finansinių rezultatų, tačiau jis yra pagrindinis kriterijus, kuriuo remiantis vertinamas visų įmonės pastangų tam tikrame sektoriuje tinkamumas ir kokybė. Tačiau didelis produkto konkurencingumas gali neigiamai paveikti kitus verslo sėkmės rodiklius. Pavyzdžiui, jis gali lemti prastesnius finansinius rezultatus, jei jis pasiekiamas pernelyg didelių išlaidų sąskaita (produkto tobulinimo, rinkodaros skatinimo ir pan.) arba gerokai sumažinus kainas, todėl jį reikėtų derinti su kitais įmonės konkurencingumo rodikliais;
- 5) Paklausos konkurencingumas – šis veiksnys rodo įmonės gamybos struktūros ir pasaulinės paklausos struktūros suderinamumą, atspindintį jos gebėjimą veiksmingai patenkinti rinkos reikalavimus.

Apibendrinant galima teigti, kad literatūroje konkurencingumas apibrėžiamas labai įvairiai. Pirmiausia konkurencingumas – tai daugelio šalies įmonių sugebėjimas sėkmingai konkuruoti tiek vidaus, tiek užsienio rinkose, pasiekiant gerų rezultatų ir uždirbant pelną. Sektoriaus konkurencingumas dažnai siejamas su įmonės ar organizacijos galimybe konkuruoti tam tikroje rinkoje su tikslu padidinti savo rinkos dalį, plėstis į tarptautines rinkas ir pasiekti tvarų augimą bei didesnius pelningumo rezultatus palyginus su savo konkurentais.

2.2. Organizacijos konkurencumą sąlygojantys veiksniai

Konkurencingumui įtakos turi daug veiksnių, todėl verslo aplinka įmonėms nėra paprasta. Šioje sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje įmonės yra priklausomos nuo vidinių ir išorinių veiksnių, prie kurių turi gebėti prisitaikyti. 3 lentelėje pateikiami aplinkos veiksniai, kurie daro įtaką sektorių konkurencingumui.

3 lentelė. Konkurencingumui įtaką darantys aplinkos veiksniai (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais).

Autorius	Aplinkos veiksniai
Aksomitienė, Trinkūnienė, 2017.	Mikroaplinkos veiksniai: įmonės strategija ir tikslai, informacinė sistema, valdymas, kultūra, organizacijos ištekliai. Makroaplinkos veiksniai: politiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai, ekologiniai.
Stankevičiūtė, Čiarnienė, 2015.	Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai yra tokie, kaip: <ul style="list-style-type: none"> • naujų konkurentų atsiradimas; • prekių pakaitalų atsiradimas; • tiekėjų derėjimosi galia; • klientų derėjimosi galia; • koncentracija tarp kompanijų.
Akuto, 2020.	Technologiniai veiksniai – inovacijos, moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra. Valdymo veiksniai – naujos verslo strategijos. Efektyvumo veiksniai – vyriausybės, verslo efektyvumas ir infrastruktūra, tiesioginės užsienio investicijos. Socialiniai, kultūriniai veiksniai – išsilavinimo lygis, švietimas. Rinkos veiksniai – paslaugų ir produktų kokybė, kaina. Standartizacijos ir suvienodinimo procesai.
Zakarienė, J. 2021.	Mikroaplinkos veiksniai: žmogiškieji ištekliai, inovacijų diegimo sparta, žinios ir informacija, strateginiai tikslai ir uždaviniai, produkto ir paslaugos kaina ir išskirtinumas, laikas, lankstumas, paslaugų kokybė, organizacijos ir organizacinis mokymas, organizacinė kultūra, žemi įmonės veiklos kaštai, vieta.

Išorinė organizacijos aplinka apima veiksnius už organizacijos ribų, kurie gali įvairiais būdais paveikti jos veiklą ir daryti įtaką jos tikslų siekimui. Teisinė aplinka, konkurentų veiksmai ir konkurencinis rinkos scenarijus apima išorinės aplinkos veiksnius. Pastovi makroekonominė aplinka pasižymi didėjančiais makroekonominiais rodikliais, tokiais kaip bendrasis vidaus produktas (BVP), tarptautinių užsienio investicijų srautai ir teigiamas užsienio prekybos balansas. Šie ekonominiai rodikliai kelia pasitikėjimą šalies ekonominiam augimui ir konkurencingumo potencialui. Tuo tarpu per atvirkštinį ryšį stiprinamas šalies verslumo įvaizdis (Neverauskaitė, 2016). Nuolat besikeičianti aplinka dažnai lemia ir apibrėžia įmonės konkurencinę padėtį konkurentų atžvilgiu. Įmonių konkurencingumas gali pasireikšti įvairiose srityse, apimančiose produktų kokybę, kainų dinamiką, taip pat konkurenciją valdymo ir gamybos procesuose. Įmonės konkurencingumo lygiui didelę įtaką daro du pagrindiniai konkurencinės aplinkos komponentai:

klientai ir konkurentai. Kartu įmonės konkurencingumo lygis tiesiogiai veikia verslo aplinkos rizikos suvokimą (Tacoglu, Ceylan, Kazancoglu, 2019).

Vidiniai aplinkos veiksniai tai organizaciniai procesai, darbuotojai, strategija, technologijos – viską organizacija gali kontroliuoti (Aksomitenė, Trinkūnienė, 2017). Įmonės konkurenciniais pranašumais įvardijama įvairūs įmonės turimi išteklių ar savybės, pavyzdžiui, geresnė nei konkurentų klientų aptarnavimo arba produktų kokybė, klientų ištikimybė, greitesnis ar efektyvesnis sprendimų priėmimas bei komunikacija, geresnis nei vidutinis veiklos efektyvumas, motyvuoti ir ištikimi darbuotojai ir kiti teigiami veiksniai (Riley, 2018).

Žmogiškųjų išteklių sąvoka siejama su strateginiu personalo vystymu, ypač su pastangomis, kuriomis siekiama didinti organizacijos konkurencingumą, pavyzdžiui, socializacija, motyvacija, švietimas, komandos struktūrizavimas ir žmogiškojo potencialo vystymas. Žmogiškasis kapitalas – vertingų asmeniui būdingų savybių visuma, daranti įtaką pridėtinės vertės didinimui ir būsimai naudai (Zakarienė, 2021). Nors darbuotojai šiuo metu laikomi svarbiausiais išteklių, nepriklausomai nuo įmonės dydžio, tam tikri kapitalo išteklių taip pat yra svarbūs, dėl turimų technologijų, veiksmingo jų panaudojimo ir išteklių kokybės. Turimų išteklių kiekis, o svarbiausia – jų esmė, lemia įmonės galimybes ir tikslus, kuriuos ji gali sau kelti. Dažnai įmonės, turinčios panašių išteklių, pasiekia skirtingus rezultatus, dėl skirtingų įtaką darančių vidinių veiksmų. Tik vertingi ir išskirtiniai išteklių gali išskirti įmonę iš jos konkurentų ir taip sustiprinti jos konkurencinę padėtį dėl unikalumo (Akuto, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad daugybė tarpusavyje susijusių elementų tokių kaip išorės veiksniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai, aplinkosauginiai, technologiniai, teisiniai bei vidiniai įmonės veiksniai įskaitant tiesioginius konkurentus, klientus, tiekėjus ir vidaus elementus, tokius kaip valdymas, finansiniai pajėgumai ir žmogiškieji išteklių, konkurencingumui daro didelę tiesioginę įtaką. Šių veiksmų kintamumas taip pat turi poveikį įmonių veiklai, jos veikimo aplinkai ir santykiams su susijusiomis šalimis lemiant įmonių konkurencingumą.

2.3. Konkurencingumo vertinimo metodikos

Egzistuoja įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos, kurios skiriasi savo apimtimi, tikslais ir vertinamais objektais. Norint gauti tikslius duomenis privalo būti analizuojamas ne vienas konkurencingumo rodiklis, o įvertinama kuo daugiau aplinkų, darančių įtaką šiems rodikliams, atliekami kiekybiniai ar kokybiniai tyrimai. Bagotova (2016) teigia, kad gali būti išskiriamos penkios pagrindinės konkurencingumo vertinimo metodikos grupės, tokios kaip: konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos, ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikos, regiono ar šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos, tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos ir ekonominės laisvės indeksas.

Pirmiausia įvardijamos konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos, kurios pagrįstos:

- kainų konkurencingumo vertinimo metodikos, analizuojant užsienio prekybą, valiutų kursus ir kitus rodiklius;
- ne kainomis grindžiamos konkurencingumo vertinimo metodikos, nagrinėjant produkcijos patikimumą, kokybę ir kitus rodiklius.

Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikos remiasi:

- makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė;
- lyginamoji analizė, remiantis M. E. Porterio „Deimanto“ modeliu ir Milken instituto pasiūlytu Globaliu kapitalo prieinamumo indeksu.

Regiono ar šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos vertina:

- Europos konkurencingumo indeksą;
- Masachūsetso inovacijų ekonomikos indeksą;
- Didžiosios Britanijos konkurencingumo indeksą (kūrė pasiūlė Huggins'o asociacija).

Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos apima:

- šalių ir pasaulio regionų konkurencingumo indeksai, skelbiami Pasaulio ekonomikos forumo;
- tarptautinio vadybos plečiamumo instituto sukurtas Pasaulinio konkurencingumo reitingas Šveicarijoje.

Ekonominės laisvės indeksas yra sukurtas Paveldo fondo esančio Masačusetse (JAV).

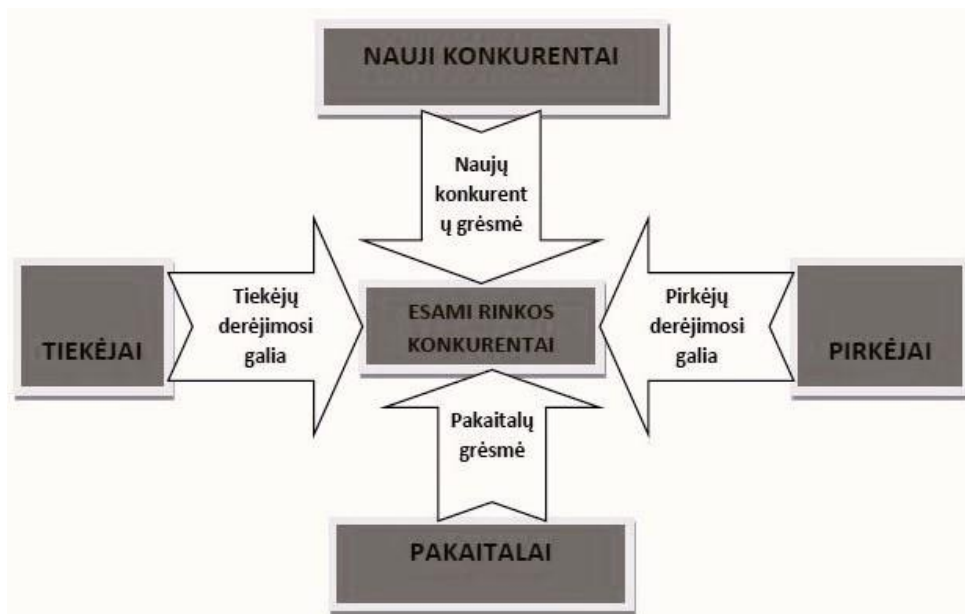
Solvell'io (2015) teigimu, profesorius Michaelas E. Porteris keturis dešimtmečius plėtojo koncepcinių modelių srautą, kuris dažnai pradedamas raidės „K“ žodžiais: konkurencija, konkurencinga strategija, konkurencinis pranašumas, konkurencingumas, klasteriai ir vertės kūrimas. M. E. Porter'io konceptualieji modeliai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. M. E. Porterio konceptualieji modeliai (Solvell'is, 2015).

Tyrimo objektas	Konceptualieji modeliai	Nuorodos
Įmonės ir kiti verslo vienetai	Vertės grandinė ir bendro pobūdžio strategijos	Porter, 1985.
Verslo sektoriai	„Penkių jėgų“ modelis	Porter, 1980.
Klasteriai	„Deimanto“ modelis, klasterio gyvavimo ciklas	Porter, 1990, 1998.
Regionai	Nacionalinis ir regioninis deimantas	Porter, 1990, 2003.
Pasaulinė kompetencija	Globali strategija, pasaulio konfigūracija ir koordinavimas	Porter, 1986, 1998.

Kaip pažymi Porter'is (1990), esminis ekonominis kiekvienos šalies tikslas yra siekti aukšto ir augančio pragyvenimo lygio, o tai padaryti galima per nacionalines pajamas tenkančias vienam gyventojui. Šis pragyvenimo lygis priklauso nuo produktyvumo, kuris pasireiškia produkcijos kiekiu, tenkančiu vienam darbo jėgos vienetui. Dėl šios priežasties jis pasirenka terminą „šalies konkurencinis pranašumas“, o ne tiesiog bendrąjį konkurencingumą, tačiau pats šalies konkurencingumas nėra paprastai išanalizuojamas kaip vienas stambus vienetas, tenka analizuoti smulkesnius vienetus, tokius kaip tos šalies įvairių sektorių, įmonių ir organizacijų kuriamą vertę. Autorius pabrėžia, kad konkuruoja įmonės, o ne regionai ar šalys ir įvardija savo konkurencinio pranašumo modelį kaip deimantą. Porter'io (1990) modelis apima keturias pagrindines veiksnų, turinčių įtakos nacionaliniam konkurencingumui, grupes: veiksnų sąlygas, paklausos sąlygas, susijusias ir remiančias pramonės šakas bei įmonės strategiją, struktūrą ir konkurenciją.

Organizacijos veikia labai daug išorės ir vidinių veiksnių, stipriai įtakoja pirkėjų paklausą prekėms ir paslaugoms. Taip pat organizacijos strategija ir struktūra atlieka svarbų vaidmenį norint išlikti konkurencingai prieš kitas organizacijas. Visi šie pagrindiniai veiksniai padeda geriau įvertinti konkurencingumo galimybes ir trūkumus. Porter'is (1990) teigė, kad konkurenciją stipriausiai veikia penkios jėgos, kurios pateiktos 6 pav.



6 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (šaltinis: Porter, 1990).

Šis modelis išlieka vienas dažniausiai minimų mokslinėje literatūroje ir naudojamų konkurencingumui vertinti (Bogatova, 2016). Porter penkių konkurencinių jėgų modelis tinka tiriant įvairių sektorių konkurencingumą ir vertina sektoriaus įmonių tiekėjus, pirkėjus, pakaitalus ir esamus bei naujus konkurentus. Šis modelis padeda įvertinti nagrinėjamo sektoriaus konkurencinius pranašumus ir trūkumus.

Į faktorinių sąlygų veiksnių grupę įeina gamybos veiksniai, kurie reikalingi būtent tos pramonės šakoje konkuruoti. Šie veiksniai apima žmogiškuosius išteklius, tokius kaip darbo kiekį, našumą, gebėjimus, sąnaudas ir kitus. Taip pat fiziniai ištekliai, kurie priklauso nuo gamyboje naudojamų gamtos išteklių ar žaliavos, jų kiekio, kokybės, kainos, prieinamumo – tai gali būti ir šalies gamtinės ar klimato sąlygos. Labai svarbus veiksnys yra žinių ištekliai, kurie apima mokslo, techninių žinių, kapitalo dydį ir vertę, o kitas svarbus veiksnys – infrastruktūra, jos rūšys, kokybė ir naudojimo kaina (Soolvell'is, 2015). Šie veiksniai priklauso ne tik nuo organizacijos vidinės aplinkos, bet ir nuo išorės veiksnių daromos įtakos.

Paklausos sąlygos formuoja gaminamų produktų ar paslaugų paklausą vidaus ir užsienio rinkose. Nesant paklausos vargu ar įmanoma pasiekti konkurencingumą, nes nesant arba esant mažai paklausai prekės ir paslaugos nėra parduodamos, neuždirbamos pajamos. Naudingos susijusios ir remiančios pramonės šakos, kurios šiais laikais dažnai vadinamos – tam tikros pramonės ar veiklos grupė. Šios pramonės šakos ar įmonės, kurios yra geografiškai arti viena kitos, sąveikauja, bendradarbiauja arba viena kitą papildo savo specifine veikla ir yra naudingos viena kitai (Shvindina, 2022) Tai gali būti vietiniai tiekėjai arba mokslinės ir kitos organizacijos. Organizacijos tvirta strategija, struktūra ir konkurencija, tai yra būtina vidinė įmonės organizacija, valdymas ir strategija, kuri gali vienaip ar kitaip paveikti jos konkurencingumą (Porter'is, 1990). Autoriaus

požiūris sujungia įmonių strateginio valdymo sprendimus nacionaliniu aspektu, apimant mikro ir makro lygmenis.

Porterio modelis teikia naujas perspektyvas klasterių formavimui, paremtam bendradarbiaujančių pramonės šakų. Pabrėžiama geografinių klasterių nauda: „Klasterizavimo procesas ir intensyvus tarpusavio bendradarbiavimas tarp klasterio pramonės šakų sukelia geriausią veiklą geografiškai susitelkusiose pramonėse“ (Porter'is, 1990). Klasterio sąvoka yra šiuo metu plačiai naudojama mokslinėje literatūroje. Klasteris apibrėžiamas kaip geografinis regionas, kuriame tarpusavyje susijusios įmonės, specializuoti tiekėjai, paslaugų teikėjai, susijusios pramonės šakos, taip pat tam tikros krypties institucijos, tokios kaip prekybinių ar gamybinių asociacijų, universitetų, mokymo įstaigų, yra susitelkę konkuruoja, bet kartu ir bendradarbiauja (Neverauskaitė, 2016). Nors M. E. Porter'io „Deimanto“ modelis plačiai naudojamas ir teigiamai vertinamas, tačiau turi ir nemažai trūkumų, modelio trūkumai yra šie:

- 1) Modelis yra pritaikytas analizuoti didelių ir išsivysčiusių pasaulio šalių konkurencingumą, todėl jo taikymas regionų ekonomikų konkurencingumo analizei yra ribotas.
- 2) Modelis neapima tarptautinės veiklos ir jos įtakos šalies konkurencingumui. Užsienio investicijos tarptautinių kompanijų veiklai ir tarptautinei prekybai gali turėti didelį poveikį šalių konkurencingumui.
- 3) Modelyje vyriausybė yra priskiriama egzogeniniams veiksniams. Kritikai teigia, kad ji negali veikti kaip išorinis veiksnys visų keturių konkurencingumo veiksnių atžvilgiu, todėl pasiūlo vyriausybę priskirti prie vidinių veiksnių.

Neverauskaitės (2016) teigimu, „Dvigubo deimanto“ modelyje vyriausybė pradeda vaidinti vis svarbesnį vaidmenį, darant įtaką visiems keturiems esminiems veiksniams. Jie apibrėžia nacionalinį konkurencingumą kaip vietinių ir tarptautinių įmonių gebėjimą sukurti pridėtinę vertę ir išlaikyti ją tarptautinėje konkurencijoje. Modelyje autorė integruoja tarptautinės veiklos poveikį. Tarptautinė veikla veikia visus modelio veiksnus, pabrėžiant nacionalinį, tarptautinį ir globalinį. Vidinis „deimantas“ atspindi nacionalinį, išorinis – globalinį, o brūkšninė linija – tarptautinį konkurencingumą. Tarptautinis deimantas atspindi šalies konkurencingumą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu, o skirtumas tarp jo ir vidinio deimanto siejamas su tiesioginėmis užsienio investicijomis.

Cho'is (1994) yra „Devynių veiksnių“ modelio autorius, kuris siekė išryškinti kas ir kaip formuoja šalių konkurencinį pranašumą. Skirtingai nuo „Nacionalinio deimanto“ modelio, kuriame gamtos ir žmogiškieji ištekliai yra priskiriami veiksnių sąlygoms, „Devynių veiksnių“ modelyje, gamtos ištekliai priskiriami paveldėtiems ištekliams, o žmogiškieji išskaidyti išsamiau, siekiant pabrėžti šalies ilgalaikio konkurencinio pranašumo paremtą žiniomis svarbą. Autorius priskyrė vyriausybės vaidmenį vidiniam žmogiškajam veiksnui, tai yra politikai ir biurokratai, kurie savo vykdoma politika veikia šalies tarptautinį konkurencingumą. Atsitiktiniai įvykiai padidina šalies konkurencingumą tik tada, kai žmogiškieji ištekliai yra pasirengę išnaudoti atsitiktinių įvykių teikiamus pranašumus. Cho'is (1994) teigė, kad žmogiškieji ištekliai kuria, valdo ir kontroliuoja fizinius veiksnus, todėl šalies ekonomika iš vieno konkurencingumo lygio pereina į kitą. Atsižvelgiant į šalies ekonomikos plėtros stadiją, veiksnių įtaka tarptautiniam konkurencingumui skiriasi.

Pastebima, kad nuo vertinimo metodo išsamumo ir detalumo priklauso ne tik tikslumas ir vertingumas, bet ir vertinimo proceso sudėtingumas, metodikos taikymo sąnaudos bei tinkamumas. Pagrindinės teorinės ar metodologinės problemos, su kuriomis susiduriama konkurencingumo vertinimo procese, apima vieningos ir aiškios konkurencingumo sampratos stoką bei lemiančius vertinimo metodikų apribojimus. (Bogatova, 2016). Neverauskaitės (2016) teigimu, nors ne vienas mokslininkas bandė sukurti geresnį konkurencingumo modelį už Porter'io sukurtą „Deimantinį“ modelį, tačiau šių dienų praktika rodo, kad daugiausia naudojamas šis modelis.

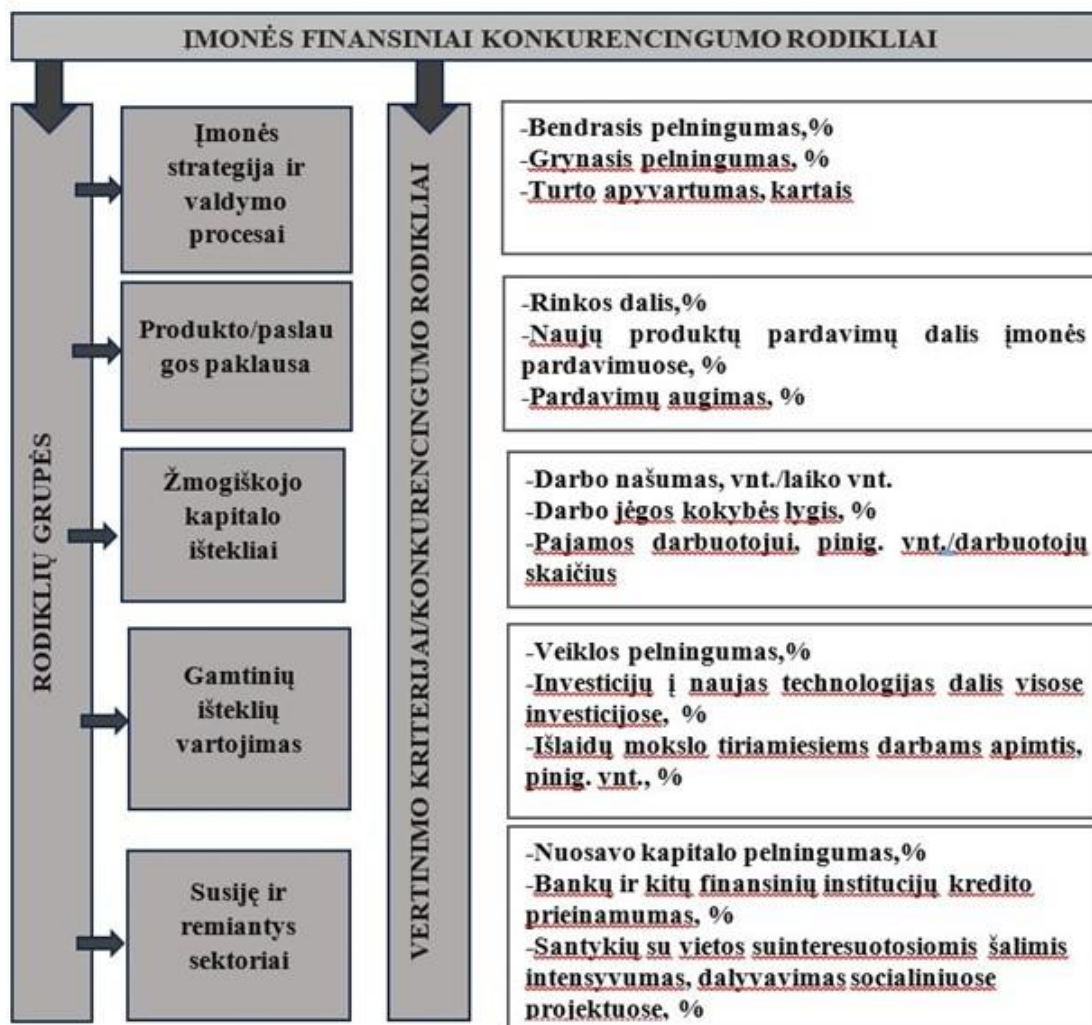
Konkurencingumas turi būti vertinamas pasitelkus įvairius metodus bei būdus, o vienas populiariausių, tai M. E. Porter'io sukurtas modelis. Šis modelis apima keturias pagrindines veiksmų grupes: įmonių išteklius ir paklausos sąlygas, įmonių struktūrą, valdymą ir strategijas, verslo šaką palaikančios ar susijusios šakos, sektoriai, rinka ir paklausos sąlygos bei konkurenciją. Apibendrinant galima teigti, kad vertinant konkurencingumą svarbu atsižvelgti į daugelį aspektų, nes konkurencingumas labai dinamiška ir plati sąvoka, o įmonėms svarbu ilgoje laiko perspektyvoje išlaikyti stabilią ir pelningą verslo aplinką, būti geresniems už konkurentus.

2.4. Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Konkurencingumas paprastai vertinamas įvairiose šalių, pramonės šakų ar įmonių srityse, bei suvokiamas, kaip rezultatas, kurį įtakoja įvairūs veiksniai, o norint įvertinti reikalinga identifikuoti konkurencingumo rodiklius. Kadangi plačiai naudojami įvairūs konkurencingumo vertinimo modeliai ir metodai, nustatyti tinkamiausią metodą išlieka sudėtinga, tačiau vertinimo reikšmė yra svarbi įmonėms ir organizacijoms. Vertinant konkurencingumą naudojami įvairūs rodikliai, o pirmiausia Akuto's (2020) siūlomi du jų tipai:

- 1) Finansiniai rodikliai, kurie apima rodiklius, susijusius su užsienio prekyba, valiutų kursais, bendroju vidaus produktu, bendroju ir grynuoju įmonės pelningumu, turto ir nuosavo kapitalo pelningumu, turto likvidumu ir kt.
- 2) Nefinansiniai rodikliai, kurie apima gamybos patikimumo, prekės ar paslaugos kokybės, aptarnavimo lygio, klientų lojalumo, inovatyvumo, technologijų, žinomumo, žmogiškųjų išteklių, kompetencijos, lyderystės ir kt.

Finansiniai rodikliai atskleidžia įmonės veiklos efektyvumą ir jos galimybes plėtoti bei tobulinti savo veiklą, įvertinant strateginius žingsnius, tokius kaip paslaugų ar prekių asortimento plėtra ir konkurencijos įveikimas. Investuotojai, kurie deda lėšas į įmonę, tikisi, kad jos veikla bus pelninga ir efektyvi ilguoju laikotarpiu. Svarbu suprasti, kad siekiant išlaikyti įmonės veiklos pelningumą, nepakanka vien tik didinti pardavimus ar mažinti išlaidas, o yra daug kitų veiksmų padedančių didinti pajamas ar užtikrinančių tų pajamų stabilumą. Įmonės veiklą reikia nuolat analizuoti, planuoti, numatyti galimus pokyčius, rizikas ir kuo greičiau imtis priemonių, kad būtų išvengta neigiamų rezultatų, tokių kaip nuostoliai ar konkurencingumo sumažėjimas konkurentų atžvilgiu (Bogatova, 2016). 7 pav. pateikiami finansiniai konkurencingumo rodikliai.



7 pav. Finansiniai konkurencingumo rodikliai (Kontautienė, 2016).

Kovalčik (2011) pristato savitą miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo metodą. Jis taiko įvairius rodiklius, įskaitant miškininkystės produkciją, miškininkystės BVP, miškininkystės indėlį į BVP, bendrąją pridėtinę vertę ir grynąją pridėtinę vertę. Remdamasi šiais rodikliais autorė lygina miškininkystės konkurencingumą ir pelningumą pasirinktose įvairiose šalyse. Ši analizė gali atskleisti didelius šalių pelningumo ir konkurencingumo skirtumus, kurie įrodo, kad ekonominės sąlygos daro didelę įtaką šalių pelningumui ir konkurencingumui (Kovalčik, 2011). Savic, Stojanovska ir Stojanovski (2011) atliko Makedonijos miškų sektoriaus konkurencingumo analizę remdamasis M. Porterio deimanto modeliu. Autoriai nagrinėjo keturis tarpusavyje susijusius veiksnius: veiksnių sąlygas, paklausos veiksnius, įmonės strategiją, konkurenciją ir pramonės šakos struktūrą. Pagrindiniai elementai glaudžiai susiję su miškininkystės konkurencingumu apima veiksnių sąlygas ir paklausos veiksnius. Veiksnių sąlygos apima tokias savybes kaip miško išteklių naudojimas, investicijos į inovacijas, darbo sąnaudos, geografinė padėtis ir kt., o paklausos veiksniai susiję su vietos ir tarptautinės rinkos dinamika (Savic, Stojanovska, Stojanovski, 2011).

Miškų ūkio konkurencingumą apibūdinantys rodikliai yra bendra produkcija bazinėmis kainomis, darbo našumas, miškas ir kita miškinga žemė, miške ir kitoje miškingoje žemėje augančios ekonominę naudą nešančios gėrybės, grynasis metinis prieaugis, bendrojo pagrindinio kapitalo formavimas ir grynosios verslo pajamos (Kolev'is ir kiti, 2020). Organizacijos lygmens konkurencingumą lemia apčiuopiami ir nematerialūs veiksniai, tokie kaip sąnaudų efektyvumas,

novatoriškumas ir kokybė, taip pat socialiniai klausimai, tokie kaip etinė padėtis, socialinė arba aplinkosaugos atsakomybė, darbuotojų darbo sąlygos, inovatyvumas, taip pat, kaip įmonių polinkis kurti ir priimti naujus produktus, gamybos procesus ir verslo sistemas (Korhonen ir kiti, 2018).

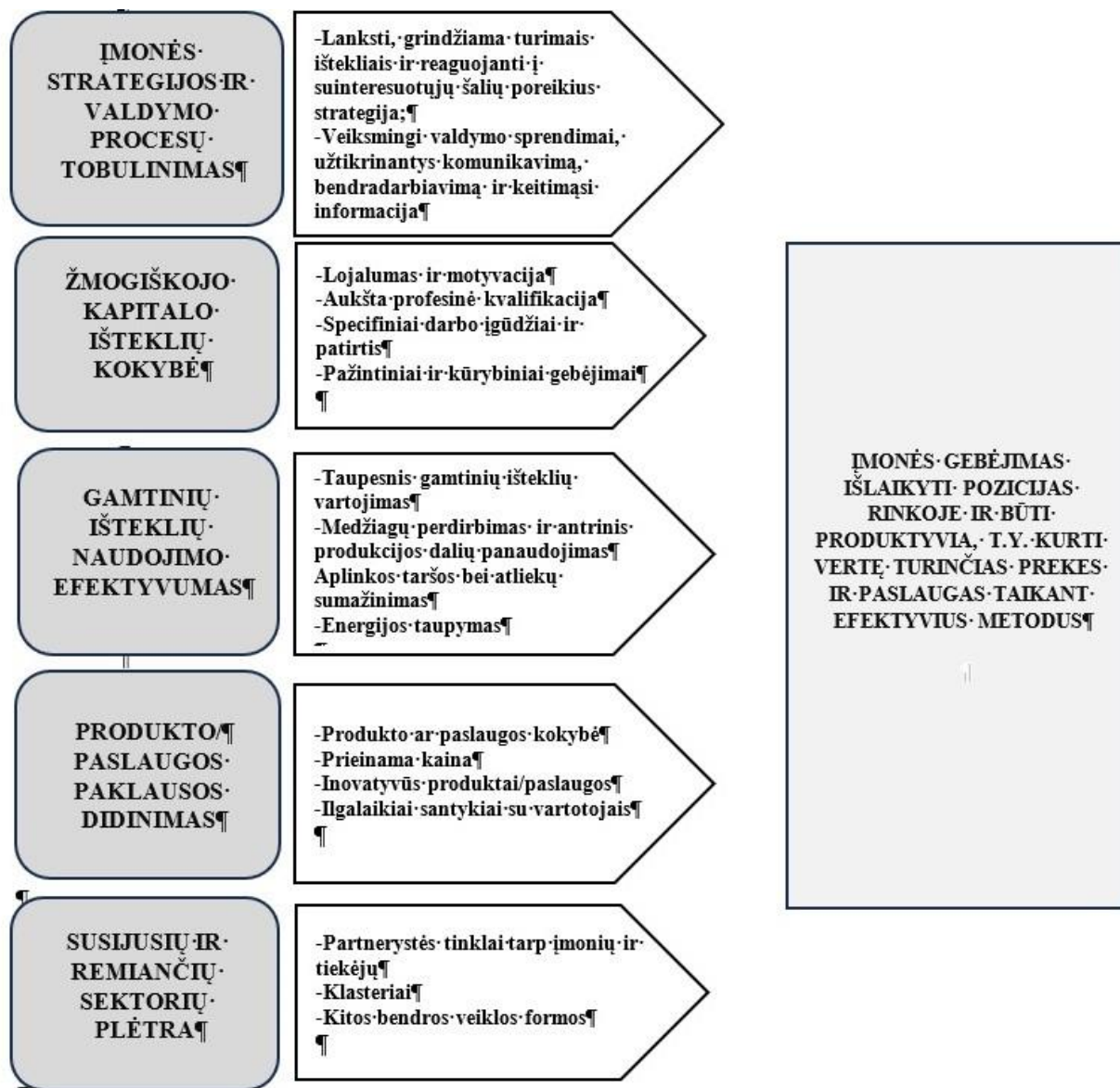
Cibinskienė ir kiti (2021), konkurencingumui vertinti išskiria, jų nuomone, svarbiausius inovacinius ir technologinio lygio rodiklius, kurie padeda įvertinti organizacijos pažangių technologijų naudojimą, jų gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Šie rodikliai padeda tobulinti arba kurti naujas prekes ir paslaugas, greičiau ir paprasčiau atlikti darbus, kas padeda generuoti didesnes pajamas per trumpesnę laiką. Taip pat, įvertinant šiuos inovacijų ir technologinio lygio rodiklius. Organizacija gali geriau suprasti savo konkurencinius pranašumus, gebėti greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir taip įgyti ilgalaikį konkurencingumą (Chikan'as ir kiti, 2022).

Apibendrinant konkurencingumo vertinimo rodiklius, galima pastebėti, kad augant vartotojų poreikiams globalizacijos dėka, prekėms ir paslaugoms tapus prieinamoms beveik iš visų pasaulio kampelių išlikti konkurencingiems yra vis sudėtingiau, o žinant kokius rodiklius vertinti, juos analizuojant ir laiku pastebint mažėjimą, galima imtis priemonių būtent ten, kur konkurencingumas mažesnis, nei konkurentų. Finansinius konkurencingumo vertinimo rodiklius padeda pagerinti nefinansinių rodiklių gerinimas, todėl norint padidinti įmonių konkurencingumą, reikia susikoncentruoti ne tik į pelningumo didinimą, bet ir į įmonės žinomumą, patikimumą, aptarnavimo kokybę, darbuotojų pasitenkinimą, naujų technologijų diegimą ir kitus.

2.5. Organizacijų konkurencingumo galimybių didinimas

Verslo organizacijose vyksta įvairūs procesai, apibūdinami techniniais, ekonominiais ir laiko parametrais. Skirtingai nuo išorės elementų sudarančių aplinką, kurioje veikia įmonės vidiniai veiksniai, kuriais siekiama didinti konkurencingumą, kyla iš sąmoningų valdymo organų veiksmų. Nors šiuos vidinius veiksnius reikšmingai formuoja išorės įtaka, jie išlieka priklausomi nuo įmonės vadovybės sprendimų ir iniciatyvų. Jie yra įmonės strategijų veiksmingumo ir sėkmingo jų įgyvendinimo pasekmė. Šie veiksniai lemia įmonės gebėjimą pasinaudoti palankiomis išorės aplinkos galimybėmis konkurencingumui didinti ir kartu apsisaugoti nuo galimų grėsmių. Šie vidaus veiksniai lemia pagrindinius įmonės konkurencingumo rodiklius, taip darydami įtaką jos konkurencinio pranašumo pobūdžiui ir mastui (Milusheva, 2017).

Siekiant būti konkurencingam organizacijoms svarbu kurti papildomus pajamų srautus, ugdyti įgūdžius ir atnaujinti intelektinį kapitalą, kurti papildomas galimybes ir plėstis, steigiant naujas įmones ar išeinant į naujas rinkas, numatyti ateities sąlygas ir planuoti veiksmus, atitinkamai nustatant prioritetus ir ilgalaikius tikslus, įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, suprasti klientus ir užtikrinti, kad vykstantys pokyčiai jų nenuskriaustų, bei būtų produktyvūs. Neišvengiamų pokyčių laukti negalima, reikia laiku imtis iniciatyvos ir būti jiems pasiruošus (Bogatova, 2016). Konkurencingumo sėkmės užtikrinimo veiksniai pateikti 8 pav.



8 pav. Konkurencingumo sėkmės užtikrinimo veiksniai (Kontautienė, 2016).

Įmonės strategijos ir valdymo procesų tobulinimas, žmogiškojo kapitalo kokybės didinimas, gamtinių išteklių panaudojimo efektyvumas, prekių ar paslaugų paklausos augimas, susijusių bei palaikančių sektorių plėtra yra konkurencingumo didinimo sėkmės veiksniai (Kontautienė, 2016). Taigi įmonėms reikia įvertinti savo stiprybes ir trūkumus, kad žinoti, kur judama tinkama linkme, o kur reikia įdėti daugiau pastangų, taip padidinant įmonės konkurencingumą ir užtikrinant didesnę pelningumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekdama gauti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacija privalo pasirinkti konkurencijos strategiją iš trijų alternatyvų (Milusheva, 2017):

- 1) prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir galimybių (siūlyti paslaugas pigiau nei konkurentai arba teikti unikalias paslaugas);
- 2) konkuruoti, kuriant, perkuriant, didinant ir išlaikant retus ir vertingus išteklius;
- 3) konkuruoti bendradarbiaujant ir kuriant ilgalaikį ryšių tinklą (organizacija turi užtikrinti, kad santykiai su partneriais būtų abiem šalims naudingi ir grindžiami pasitikėjimu).

Vienas iš svarbiausių veiksnių skatinančių organizacijas konkuruoti yra prekių ir paslaugų kokybė. Klientas tampa pagrindiniu kokybės vertintoju: jei įmonės teikiamos paslaugos jam atrodo kokybiškos ir patrauklios tai kelia teigiamą vartotojo požiūrį. Paslaugų kokybę sudaro techninė kokybė, fiziniai elementai ir funkcinė kokybė, procesai, susiję su paslaugų teikimu, kuriems gerinti turi būti skirta įmonės laiko ir investicijų. Vartotojo suvokiamą paslaugos kokybę lemia jo lūkesčiai ir jaučiama tiesiogiai prekių ar paslaugų kokybė, jas jau išbandžius ar nusipirkus (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014). Zuoza (2021) išskiria penkis konkurencingumą gerinančius veiksnius ir jų kombinacijas:

- 1) naujo produkto ar geresnės kokybės produkto gamyba;
- 2) naujų gamybos metodų diegimas;
- 3) įsitvirtinimas naujose rinkose;
- 4) naujų žaliavų radimas;
- 5) naujų tiekėjų radimas.

Aukštos kokybės paslaugas teikianti organizacija pelno vartotojų simpatiją ir lojalumą, didina savo rinkos dalį, pritraukia investicijas, formuoja bei palaiko kompetentingą darbuotojų komandą ir tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos (Tiwari's, 2022). Paslaugų įmonės, siekdamos gerinti savo veiklos rezultatus, privalo skatinti paslaugų kokybę ir kontroliuoti visus kokybės aspektus. Paslaugų rinkos konkurencija priverčia organizacijas siekti vartotojų simpatijos ir lojalumo, skatindamos nuolat tobulinti paslaugų kokybę. Nepaisant to, kad kokybiškesnės paslaugos gali reikalauti didesnių investicijų, šios investicijos dažnai atsiperka, nes patenkinti klientai tampa lojalesni, o tai gali prisidėti prie didesnių pardavimų pajamų (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

Įmonės socialinė atsakomybė gali sustiprinti verslo konkurencingumą, pavyzdžiui, optimizuojant medžiagų ir energijos naudojimą, didinant darbuotojų motyvaciją ir pasiekiant naujus rinkos segmentus. Įmonės privalo siekti trigubo tikslo: atitikti visuomenės lūkesčius, sumažinti arba pašalinti neigiamą poveikį gamtai, nepadarant jokios finansinės žalos įmonei – visa tai padeda išlikti konkurencingais (Sabaliauskienė, 2018).

Klientų ryšiai tampa vertingesniu ištekliu įmonėje, suteikiančiu galimybę išlaikyti bei didinti pardavimus pelningiausiems klientams, tobulinti tiekėjo ir pirkėjo komunikaciją bei koordinavimą jų santykiuose. Toks ilgalaikis kliento ir tiekėjo partnerystės modelis, grindžiamas ilgalaikiais planais, dideliais įsipareigojimais ir pasitikėjimu, yra esminis įmonės konkurencingumo raktas (Sipa, 2017). Mažinant prekių kainas konkurentai gali lengvai pasekti šiuo pavyzdžiu ir taip pat sumažindami kainas, atimti pranašumą. Tačiau klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas užtrunka ilgai, o konkurentai turi dėti dideles pastangas norėdami pasiekti kitos įmonės lygį. Taigi, klientų aptarnavimo standartai tampa esminiu konkurencingumo įrankiu, o nuolatinis siekis teikti kokybiškesnes paslaugas nei konkurentai tampa vienu iš geriausių būdų, kaip įmonė gali išsiskirti rinkoje (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

Mafini ir Muposhi (2017) teigia, kad vien tik ilgalaikiai smulkaus ir vidutinio verslo ir jų tiekėjų ryšiai savaime nelemia geresnio rizikos valdymo šioje srityje. Patobulinimai atsiranda tada kai smulkaus ir vidutinio verslo ir jų tiekėjų santykiai yra sutvirtinami remiantis aiškiau tiekėjų pozicijų

supratimu ir tikslu įvertinimu, netrikdant jų veiklos. Falkner ir Hiebl (2015) nurodo įvairias rizikas, su kuriomis smulkus ir vidutinis verslas gali susidurti dėl savo tiekėjų. Mažos ir vidutinės įmonės, palyginti su didesnėmis korporacijomis, susiduria su didesne žaliavų kaina, nes perka mažesniais kiekiais. Norėdamos patenkinti klientų poreikius, įmonės turi siūlyti įvairias prekes ir paslaugas, taip padidindamos savo priklausomybę nuo tiekėjų. Dėl šios priklausomybės gali atsirasti sunkumų su dominuojančiu tiekėju, gali sutrikti gamyba, o tai yra dar vienas rizikos aspektas tiekėjų grandinėje (Tretyakova ir kiti, 2021). Neturint patikimo ir pastovaus tiekėjo, didelė rizika, kad žaliavas įmonė pirks brangiau ir ne visada gaus laiku ar tinkamos kokybės. Turint patikimus tiekėjus yra užtikrinamas saugus gamybos darbas, pastovūs kaštai, todėl rekomenduojama jau iš anksto sudaryti sutartis ir planuoti ateities veiksmus su tiekėjais.

Svarbią vietą organizacijos konkurencingumo didinime užima ir lyderystė, kuri yra viena iš svarbiausių elementų teisingame įmonės valdyme. Vadovo turimi įgūdžiai lemia efektyvų darbą, strategijų realizavimą, kurios nukreiptos į užsibrėžto tikslo įgyvendinimą (Renz'as ir Hermana'as, 2016). Teisingas ir stiprias strategijas taikantys vadovai organizacijoms, kurios efektyviai ir užtikrintai įgyvendina savo tikslus, išlaiko didesnę konkurencingumą nei įmonės turinčios silpnus vadovus (Renz'as ir Hermana'as, 2016). Aukščiausio lygio vadovai, kurie turi reikiamą kompetenciją ir įgūdžius, daro reikšmingą įtaką organizacijoms. Samimi ir kitų (2022) yra aprašyti aštuoni veiksniai, kurie nusako pagrindinius lyderių požymius:

- 1) vadovavimo stilius (autokratinis, demokratinis, laisvas);
- 2) įkvėpimas ir motyvacija;
- 3) tikslų nustatymas ir vizija;
- 4) komunikacija;
- 5) konfliktų valdymas;
- 6) pasitikėjimas ir teisingumas;
- 7) asmeninio tobulėjimo skatinimas;
- 8) prisitaikymas prie kintančių sąlygų.

Vadovavimo stilius gali neigiamai paveikti organizacijos konkurencingumą. Vienas iš tokių stilių būtų autokratinis – vadovo ar lyderio visiška kontrolė priimant sprendimus, kai mažai arba visai nesuteikia erdvės darbuotojams ar kitiems organizacijos dalyviams išreikšti nuomonės ir dalyvauti priimant sprendimus (Chukwusa 2018). Autokratinis valdymas apima tik vieno asmens sprendimus, griežtus nurodymus, taisykles, vyrauja hierarchija, tokiose įmonėse maža darbuotojų motyvacija, kuri netiesiogiai prisideda prie mažėjančio įmonės konkurencingumo (Renz'as ir Hermana'as, 2016). Autokratinio valdymo privalumas būtų tik vienas – tinkamas darbuotojų pareigų vykdymas ir užduočių atlikimas, tačiau ilgainiui toks valdymas nėra pozityvus įmonės perspektyvoms. Darbuotojai ilgainiui pavargsta nuo griežtos kontrolės, jie negali siekti asmeninio tobulėjimo, realizuoti savęs, todėl tokiai įmonei sunku išlaikyti pastovius darbuotojus (Chukwusa 2018). Didelė darbuotojų kaita mažina įmonės atliekamų paslaugų ir parduodamų prekių kokybę, bei didina kaštus, norint apmokyti naujus darbuotojus susiduriama su klaidomis, lėtėja atliekamų darbų greitis. Taigi, šis valdymas gali sukelti nepasitenkinimą darbuotojų tarpe ir sumažinti kūrybingumą bei

pasitenkinimą darbu organizacijose, todėl toks valdymo stilius taikomas vis rečiau (Renz'as, Hermana'as, 2016).

Demokratinis įmonės valdymo stilius, kurio metu vadovas skatina bendravimą su komandos nariais, įtraukia į sprendimo priėmimo procesą ir vertina jų nuomonę, yra naudingesnis bei žiūrint platesniu aspektu – konkurencingesnis organizacijai (Renz'as, Hermana'as, 2016). Šis stilius kuria atvirą aplinką, skatinama dvipusė komunikacija, sudaroma palanki aplinka kūrybingumui, bendradarbiavimui, darbuotojams suteikiama daugiau atsakomybės, galimybė prisidėti prie sprendimų ir veiklos, skatinama mokytis ir tobulėti (Chukwusa, 2018). Toks valdymo stilius laikomas efektyviu, nes jis įtraukia visą komandą, didina darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą tai ypač svarbu norint tobulėti, gauti naujų idėjų, pastebėjimų (Ungerman ir kiti, 2018). Turint motyvuotus ir į darbą įsitraukusius darbuotojus, įmonės ir organizacijos geba greičiau, kokybiškiau, patiriant mažiau kaštų, išvengiant klaidų, suteikti paslaugas ir parduoti prekes, o tai didina jų konkurencingumą.

Laisvasis organizacijų vadovavimo stilius, tai autokratinio vadovo priešingybė. Šis valdymo stilius dažnai siejamas su liberaliu – koncentruojamasi į darbuotojų laisvę, atvirą komunikaciją ir įsitraukimą į valdymą, sprendimų priėmimą (Mačiulytė – Šniukienė, Paliulis (2011). Laisvasis vadovavimas skatina darbuotojų atsakingumą, suteikiama galimybė pasirinkti ir vykdyti užduotis savarankiškai, laisvas nuomonių išreiškimas, individualių gebėjimų skatinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimuose, formavimuose, darbuotojų poreikių tenkinimas, inovacijų ieškojimas. Tai tinkama ne visoms organizacijoms, reikia atsižvelgti į situacijas ar šis valdymo stilius gali sėkmingai funkcionuoti, priklausomai nuo konkrečių aplinkybių (Renz'as, Hermana'as, 2016). Miškininkystės sektoriuje šis stilius sunkiau įgyvendinamas, nes reikia priimti tikslius ir greitus sprendimus, nėra laiko laisvoms idėjoms ir svarstymams. Organizacijai, norint išlikti konkurencingai, reikia pasirinkti teisingą valdymo stilių ir turėti tinkamą tam vadovą.

Konkurencingumą galima didinti įvairiais būdais, įskaitant aktyvų įsitraukimą į inovacijų veiklą ir palaikant mokslo tyrimus, kuriuos taiko ir įmonės. Ungerman'as, Dedkovan'as ir Gurinova (2018) pabrėžia rinkodaros inovacijų, kaip esminio elemento didinant įmonės konkurencingumą, svarbą. Autoriai teigia, kad siekdamas padidinti konkurencingumą ir sustiprinti veiklos rezultatus, įmonės turi nuolat diegti naujoves, pristatydamas naujus produktus. Mažų ir vidutinių įmonių ilgalaikių santykių su klientais puoselėjimas, pabrėžiant diferenciacijos strategijas, kuriomis siekiama teikti aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas, skatina didesnę klientų lojalumą, pasitenkinimą, papildomus produktų pirkimus. Inovacinei veiklai reikėtų paramos visuose lygmenyse: tiek valstybės, tiek savivaldybių, tiek įmonių (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014). Inovatyvi įmonė yra ir konkurencinga, nes ji taiko naujausias mokslo technologijas. Veiksnių ir įmonės gebėjimų sąsajos, lemiančios mikroekonominės verslo aplinkos kokybę, apima įmonės strategijos ir valdymo procesų tobulinimą, žmogiškojo kapitalo išteklių kokybę, produkto ir paslaugos paklausos didinimą, susijusią bei remiančią sektorių plėtrą ir gamtinių išteklių naudojimo efektyvumą – tai keli iš veiksnių, kurie užtikrina organizacijos konkurencingumą (Kontautienė, 2016).

Sipa (2017) atliko inovacijų diegimo mažosiose įmonėse, pasižyminčiose skirtingu konkurencingumo ir inovatyvumo lygiu, tyrimą. Autorius pastebėjo, kad jos, norėdamos stabiliai įsitvirtinti rinkoje, turi būti konkurencingos daugelyje sričių, apimančių strategiją, informacines technologijas, žinias, įgūdžius, organizacinę kultūrą ir ypač inovacijas. Tai labai svarbu, nes inovacijos padeda modernizuoti produktus, paslaugas ir optimizuoti procesus. Įmonės, kurių

konkurencingumo ir inovacijų lygis žemesnis, labiau domisi darbo sąlygų gerinimu, pirmenybę teikdamos trumpalaikiams tikslams, pavyzdžiui, sąnaudų ir kainų mažinimui. Tačiau jos linkusios nekreipti dėmesio į ilgalaikių tikslų, kurių centre – produktų ir paslaugų kokybės gerinimas taikant inovacinius metodus, siekimą (Renz'as, Hermana'as, 2016). Mažiau konkurencingos, įmonės nesiekia ilgalaikių konkurencingumo didinimo tikslų, galimai dėl žinių stokos arba nedidelio įmonės kapitalo, dėl kurio negali sau leisti pirkti geresnių žaliavų ar investuoti į prekių ar paslaugų kokybės gerinimą.

Įmonės konkurencingumo esminiai veiksniai nuo kurių viskas priklauso yra išorinės aplinkos struktūros ir pačios įmonės gebėjimo prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų savo vidinėje aplinkoje. Šią koncepciją galima interpretuoti taip, kad siekiant didinti savo konkurencingumą įmonė turi teikti paslaugą pigiau nei jos konkurentai arba užtikrinti, jog jos paslauga vartotojui suteiktų didesnę naudą ar vertę nei konkurentų analogai (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014). Taigi, svarbu, kad paslauga ar prekė būtų teikiama kokybiškiau nei konkurentų, kad klientas liktų patenkintas, taptų lojalus ir vėl grįžtų pas tą patį pardavėją, rekomenduotų kitiems.

Rinkoje įsitvirtinusios įmonės siekia padidinti savo pardavimų dalį esamoje rinkoje, o mažiau klestinčios įmonės siekia išlaikyti esamą rinkos dalį. Inovatyvios įmonės nuolat siekia savo tikslų, pirmenybę teikdamos naujovėms, o ne sąnaudų mažinimui. Jos daugiausia dėmesio skiria savo pardavimų daliai dabartinėje rinkoje didinti ir naujoviškais būdais pristatyti naujus produktus ir paslaugas (Dvorsky'as ir kiti, 2020). Be to, miškų sektorius susiduria su įvairiais iššūkiais, įskaitant klimato kaitą, ekosistemų funkcijas, rekreaciją, atsinaujinančios energijos tiekimą ir žaliavų tiekimą besiplečiančiai bioekonomikai. Šie iššūkiai sprendžiami atsižvelgiant į griežtus tvarumo reikalavimus. Miškų sektoriaus gebėjimas įveikti šiuos iššūkius priklauso nuo jo veiklos rezultatų ir konkurencingumo didinimo, naujų produktų inovacijų diegimo, naujų ar patobulintų technologijų skatinimo ir gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos dinamikos (Hurmekoski, Hetemaki, 2013).

Pagrindinis miškų sektoriaus konkurencingumo ir pokyčių veiksnys yra nacionalinių ir tarptautinių bioekonomikos strategijų įgyvendinimas. Europos Komisija (2012) apibrėžia bioekonomiką kaip: „atsinaujinančių biologinių išteklių gamybą ir jų pavertimą maistu, pašarais, biologiniais produktais ir bioenergija“. Visuotinėje bioekonomikos strategijų apžvalgoje pabrėžiamas inovacijų gebėjimų stiprinimas, stiprinant tarpsektorinį bendradarbiavimą, naudojant mokslo žinias ir atsirandančias technologijas, kuriant naujus biologinius procesus ir tvarius produktus bei paslaugas (Sisto ir kiti, 2016). Bioekonomikos politika siekia visapusiško visuomenės perėjimo, kai tvarus ekonomikos augimas būtų atskirtas nuo gamtinių išteklių trūkumo, priklausomybės nuo iškastinių išteklių ir klimato kaitos (Korhonen'as ir kiti, 2018). Iš dalies tai daroma iškastinio kuro pagrindu pagamintus produktus pakeičiant į atsinaujinančius energijos šaltiniais, diegiant naujus produktus ir paslaugas, taip pat ieškant naujų rinkų seniems biologiniams produktams (Europos Komisija, 2012). Taigi, šiame pereinamajame etape miškai ir miško produktai vaidina svarbų vaidmenį, kuriame miškininkystės sektorius, kurdamas atsinaujinančius produktus ir paslaugas pagrįstus mediena ir pluoštu, gali pradėti save vadinti bioekonomikos pionieriais.

Verslo srityje sparčiai vykstantys strateginiai ir operatyviniai pokyčiai bei bendradarbiavimas su mokslo institucijomis ir kitomis organizacijomis tampa esminiais veiksniais. Bhawsar'as ir Chattopadhyay'as (2015) pažymi, kad konkurencingumui didinti vis svarbesni tampa ne tik ekonominiai, bet ir socialiniai bei aplinkosauginiai aspektai. Siekdamos išlikti konkurencingos,

įmonės privalo užtikrinti sprendimų laisvę ir lygias galimybes savo darbuotojams bei partneriams, taip pat efektyviai naudoti fizinį kapitalą ir gamtinius išteklius (Kontautienė, 2016). Verslas, kuris įvertina integruotą įmonės socialinę atsakomybę kaip strateginį ir būtiną įrankį, turi išplėstinės galimybės didinti savo konkurencingumą. Šios galimybės apima verslo sąnaudų mažinimą, valdymo tobulinimą, paklausos potencialo didinimą ir geresnių tiekimo sąlygų įgijimą (Kontautienė, 2016).

Miškininkystės sektoriaus įmonės, siekdamos didesnio konkurencingumo, gali tarpusavyje bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir šį teigiamą procesą gali padėti užtikrinti klasterių sudarymas. Pasak Neverauskaitės (2016), klasteris skatina pramonės konkurencingumą trimis būdais:

- 1) Stiprina klasterio įmonių ir sektorių efektyvumą ir veiklą, pasinaudodamas pranašesne prieiga prie gamybos veiksmų, darbo jėgos, informacijos, žinių, sinergijos ir darnios partnerystės.
- 2) Sistemiškai skatina inovacijas tam tikroje srityje ir priverčia investuotojus pasirinkti šią pramonę, nes klasterio įmonės gali greičiau identifikuoti vartotojų poreikių pokyčius, rasti reikiamus finansinius ar kitus išteklius naujovėms ir tai padaryti su mažesne rizika ir sąnaudomis nei atskirai veikiančios įmonės.
- 3) Remia naujas veiklas, kurios skatina inovacijas ir taip išplečia klasterio ribas. Naujų veiklų kūrimas klasteriuose yra pigesnis ir mažiau rizikingas nei toks kūrimas išorėje: naujam verslui reikalingas kapitalas, darbo jėga, kompetencijos, informacija ir kiti svarbūs veiksniai lengviau prieinami klasterio viduje.

Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 pakeitimas, priimtas 2017 m. sausio 12 d. Nr. XIII-192, numato valstybės paramos teikimo galimybes ir sąlygas Lietuvoje. Pagal šio teisės akto 5 straipsnį, valstybės parama verslo subjektams teikiama laikantis valstybės institucijų ir savivaldybių strateginio planavimo dokumentuose numatytais priemonėmis. Prioritetas teikiamas labai mažoms ir mažoms įmonėms, taip pat verslininkams, atitinkantiems nurodytus kriterijus, dėl ko minėtos įmonės tampa konkurencingos didesnių įmonių, neatitinkančių šių kriterijų, atžvilgiu. Atsiranda galimybė ir mažoms ar vidutinėms įmonėms konkuruoti su didelėmis. Minėto įstatymo 7 straipsnyje pabrėžiama būtinybė taikyti vienodą tvarką teikiant valstybės paramą visiems tokios paramos siekiantiems subjektams. 6 straipsnyje išvardytos verslo subjektams taikomos valstybės paramos formos, apimančios įvairias priemones:

- 1) Mokesčių ir rinkliavų lengvatos.
- 2) Finansinė parama, teikiama kaip dalinis arba visiškas darbo užmokesčio padengimas, konkrečių išlaidų (pvz., steigimo, mokslinių tyrimų, garantijos mokesčio, kredito draudimo mokesčio, sertifikavimo, subsidijų, dotacijų ir kitų finansinių priemonių) kompensavimas.
- 3) Administracinių paslaugų teikimas apima informacijos teikimą, konsultavimą verslo subjektų steigimo, plėtros, internacionalizacijos ir atitinkamais verslo klausimais, verslo aplinkos ir užsienio rinkų analizę, taip pat ministro patvirtintų skatinimo priemonių, suderintų su pateikiama politika, vykdymą arba priežiūrą.

- 4) Viešųjų paslaugų teikimas per verslo informacijos centrus, verslo inkubatorius, mokslo ir technologijų parkus ir kitus juridinius asmenis, vadovaujantis jų steigimo dokumentuose išdėstytomis nuostatomis.

Pagal Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo (2017) 8 straipsnį, įmonės teikia administracines paslaugas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams, o finansavimas šioms paslaugoms teikiamas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto asignavimų, skirtų ministerijai ir kitiems subjektams (Kontrimaitė, Šneiderienė, 2019). Taigi, valstybės skiriama pagalba labai prisideda prie mažų ir nedidelių įmonių konkurencingumo didinimo, nes naudojantis šiomis teikiamomis priemonėmis gali atnaujinti techniką, padengti dalį kaštų, tokių kaip darbuotojų algos, reklama, taip pat gali gilinti žinias ir kompetenciją savo srityje.

Įmonės, siekdamos didinti savo konkurencingumą, dažniausiai ieško būdų kaip padidinti pardavimus užimamoje rinkoje arba ieško naujų rinkų, tačiau veiklos efektyvumo didinimui yra skiriamas per mažas dėmesys. Pridėtinės vertės kūrimas ir jos paskirstymas yra konkurencinio pranašumo pagrindas, o įmonių konkurencingumą lemia nematerialusis turtas. Nematerialiam turtui priskiriamas įmonės įvaizdis, reputacija, teorinės žinios ir praktinė patirtis, organizacinė kultūra, darbuotojų kvalifikacija, klientų lojalumas. Konkurentams kopijuoti įmonės nematerialųjį turtą yra sunkiau nei įmonės materialųjį turtą, tokį kaip įrenginiai, nekilnojamasis turtas ir kiti (Porter, 1996). Pasak Zuozos (2021), kopijuoti įmonės strategijas praktiškai neįmanoma, nes tai organizacijų per laiką sukurtas ir užpelnytas nematerialus turtas.

Organizacijos visada turi siekti prisitaikyti ir išgyventi prie besikeičiančių situacijų, ekonominių nuosmukių, krizių, turi rasti būdų išlikti konkurencingomis. Taip pat svarbu siekti gerų rezultatų ir kaip įmanoma daugiau daryti įtaką aplinkai. Nors šios pastangos ne visada lemia sėkmę, galimi ir nuostoliai bei nesėkmės, organizacijos augina savo patirtį ir didina žinias šių pastangų dėka, nepaisant jos sėkmingos ar nesėkmingos. Norėdamos geriau suprasti ką privalo ir gali pakeisti organizacijos, siekdamos pagerinti savo veiklos rezultatus, gali atlikti veiklos vertinimus. Veiklos vertinimas gali suteikti organizacijoms naudingos informacijos apie jų rezultatus, nustatyti svarbius sėkmės veiksnius ir grėsmes bei leisti palyginti save su konkurentais. Todėl vienas iš organizacijos sėkmės didinimo aspektų yra žinojimas, kokie įmonės privalumai ir trūkumai, tada galima priimti teisingus sprendimus, užsibrėžti tikslus, kurie didintų konkurencinius pranašumus.

Apibendrinant organizacijų konkurencingumo galimybių didinimą, galima daryti išvadą, kad yra daugybė būdų stiprinti konkurencingumui. Tikslingiausia pradėti nuo organizacijų analizės įvertinimo, kokioje vietoje yra rinkoje, ką daro geriau už konkurentus ir ką reikėtų stiprinti. Žinant organizacijai didžiausią įtaką darančius išorinius ir vidinius veiksnius, žinant didžiausias grėsmes ir stipriausias vietas, galima sudaryti strategiją, kaip tai panaudoti organizacijos konkurencingumo stiprinimui. Todėl organizacijos įvertinusios savo patirtį, turimas finansines galimybes, rinkos poreikius, gali pasirinkti strategiją, kuri padėtų išugdyti konkurencinius pranašumus ir galimybes prieš konkurentus, taip didinant įmonės naudą ir leidžiančią užimti geresnę vietą rinkoje.

3. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo metodologija

Tyrimo procesas. Tyrimo procesas buvo suskirstytas į šešis etapus: tyrimo metodo pasirinkimas, instrumento sudarymas (klausimų formulavimas remiantis mokslinės literatūros analize), tyrimo ekspertų atranka ir apklausa, duomenų apdorojimas, pagrindinių statistinių duomenų analizė naudojant MS Excel programą ir rezultatų pateikimas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo procesas (šaltinis: sudaryta darbo autorės).

Nr.	Tyrimo etapai	Data
1.	Tyrimo metodo pasirinkimas	2023 m. rugsėjo mėn.
2.	Instrumento (klausimyno) ruošimas	2023 m. spalio mėn.
3.	Informantų apklausa, kokybinių duomenų rinkimas	2023 m. spalio mėn.
4.	Kokybinių duomenų analizė	2023 m. lapkričio mėn.
5.	Statistinių duomenų analizė	2023 m. lapkričio mėn.
6.	Rezultatų, išvadų pateikimas	2023 m. lapkričio mėn.

Tyrimo tikslas: empiriškai ištirti Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumą;

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti išorinius ir vidinius veiksnius, lemiančius miškininkystės sektoriaus konkurencingumą;
- išsiaiškinti Lietuvos miškininkystės sektoriaus finansinius ir nefinansinius konkurencingumą lemiančius rodiklius;
- nustatyti kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys ir stiprinantys veiksniai.

Tyrimo metodai. Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinktas kokybinis tyrimas ir statistinių duomenų koreliacinė ir regresinė analizė. Kokybinio tyrimo metodas skirtas gilintis į socialinius reiškinius, atskleisti individo patirtis bei suprasti socialines sąveikas, kurios gali būti nepakankamai ištirtos arba nepastebėtos ankstesniuose tyrimuose (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kokybinuose tyrimuose akcentuojama individualių dalyvių patirtis, suteikiant tyrėjams galimybę atskleisti įžvalgas ir prasmes, kurias kiekybiniai metodai gali nepakankamai atspindėti (Rupšienė, 2007). Šis metodai leidžia tyrėjams gilintis į unikalias asmenines patirtis, pažiūras ir emocijas bei suvokti subtilius dalyvių atskleidžiamus kontekstus, kuriuos būtų sudėtinga identifikuoti ar matuoti naudojant tik kiekybinius metodus. Kokybinio tyrimo siekis – giliai suprasti konkrečią situaciją, atskleisti jos reikšmes ir kontekstą, kuriame ši situacija egzistuoja (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Statistinių duomenų koreliacinė ir regresinė analizė padeda nustatyti kaip priklausomas kintamasis koreliuoja su nepriklausomais kintamaisiais ir naudojama galimoms reikšmėms prognozuoti, svarbiems veiksniams nustatyti (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

Vienas iš kokybinio tyrimo metodų yra interviu. Interviu tai ryšys tarp tyrėjo (duomenų rinkėjo) ir tyrimo dalyvio (duomenų tiekėjo), skirtas gilintis į tyrimo dalyvių asmeninę patirtį, nuomonę ir požiūrį į konkretų klausimą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Svarbiausi šio metodo aspektai yra

psichologiniai niuansai, bendravimo forma ir tyrėjo gebėjimai įtraukti bei išklausti pašnekovą. Interviu fiksavimas ir gautų duomenų analizė taip pat yra esminiai šio metodo elementai (Kardelis, 2007). Tyrimui pasirinktas struktūruotas interviu tipas. Struktūruotas interviu yra formalizuotas procesas, kai tyrėjas užduoda iš anksto nustatytus ir standartizuotus klausimus. Tokio tipo interviu yra parengtas pagal griežtą struktūrą, kurioje kiekvienas klausimas yra skirtas gauti tam tikrą informaciją, o klausimai gali būti uždavinėjami vienodai visiems dalyviams (Rupšienė, 2007). Prieš atliekant interviu, klausimai yra iš anksto planuojami ir suskirstomi į specifines kategorijas, bei turėtų būti formuluojami taip, kad skatintų išsamius bei plačius atsakymus (Gaižauskienė ir Mikėnė, 2014). Nustačius pagrindinius miškininkystės sektoriui įtaką darančius finansinius rodiklius, jie palyginami su pagrindiniais šalies finansiniais rodikliais. Finansiniai rodikliai paimami iš statistikos duomenų remiantis pagrindiniais rodikliais išskirtais interviu metu, kurie galimai gali būti susiję su miškininkystės sektoriaus konkurencingumu ir lyginamas jų ryšys su miškininkystės sektoriaus pagrindinio produkto – medienos kainos indeksu. Statistiniai duomenys apdorojami naudojant MS Excel programos empirinio koreliacijos koeficiento ir empirinės tiesinės regresijos lygties gautais duomenimis.

Tyrimo dalyviai. Atliekant kokybinius tyrimus, taip pat svarbu tikslingai atrinkti tiriamąjį kontingentą. Šis socialinių tyrimų organizavimo aspektas atlieka lemiamą vaidmenį užtikrinant duomenų patikimumą (Kardelis, 2007). Kokybiniuose tyrimuose paprastai naudojama tikslinė dalyvių atranka, kuomet tyrėjas pasirenka tam tikromis savybėmis pasižyminčius konkrečius subjektus (Žydzūnaitė, 2011). Tikslinė atranka yra tiriamųjų grupės formavimas pagal tyrėjo tikslus. Tai reiškia, kad tyrėjas sprendžia, kurie konkretūs populiacijos elementai yra svarbiausi ar informatyvūs tyrimo požiūriu (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Šiame tyrime buvo naudojama kriterinė tyrimo dalyvių atranka, kurioje buvo nustatyti tam tikri kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo pasirinkti informantai. Kriterinė atranka yra procesas, kai tyrėjas palygina atvejus, kurie atitinka nustatytus kriterijus ir gali suteikti reikšmingos informacijos tyrimui. Toks pasirinkimas padeda užtikrinti tyrimo duomenų kokybę (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Todėl šiame tyrime taikyta kriterinė atranka. Tyrimo dalyviai buvo pasirinkti pagal tam tikrus kriterijus, tokius kaip:

- Miškininkystės sektoriuje dirbančių įmonių vadovai ar vadovaujančias pareigas užimantys įstaigų specialistai.
- Miškininkystės sektoriaus specialistai, turintys daugiau negu metų darbo patirtį šiame sektoriuje.

6 lentelėje pateikiami tyrimo dalyvių bendrosios charakteristikos.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos (šaltinis: sudaryta darbo autorės).

	Įmonės metai	Darbuotojų skaičius	Teikiamos paslaugos
A1	15	7	Miškų pirkimas, miško priežiūra, sodmenys, miško kirtimas, miško traukimas, medienos ruoša, prekyba mediena, malkomis, rąstais, konsultacijos medienos klausimais, medienos išvežimas, miškotvarkos projektai, jaunuolynų priežiūra, kirtaviečių apželdinimas, miško sodinimas

A2	27	6	Įmonė perka miškus visoje Lietuvoje, teikia miško kirtimo, traukimo, sodinimo ir išvežimo paslaugas, žaliavinės medienos pardavimus
A3	2	10	Atliekami darbai, tai medžių pjovimas, miško priežiūra, ugdymas, miško atkūrimo darbai, medienos ruošą ir kitos.
A4	3	7	Miškininkystė, mediena ir jos gaminiai.
A5	11	11	Miškininkystės paslaugos, apvali mediena.
A6	9	2456	VMU užsiima įvairia miškotvarkos veikla valstybiniuose Lietuvos miškuose. VMU yra didžiausias Lietuvos medienos tiekėjas
A7	7	10	Visas miškininkystės paslaugas ir priežiūrą.

Tyrimo instrumento sudarymas. Parengtas tyrimo instrumentas – 15 klausimų, sudarytų, remiantis teoriniais aspektais pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo instrumentai (šaltinis: sudaryta darbo autorės).

Klausimų blokai	Klausimas
Demografiniai duomenys	Kiek laiko dirbate miškininkystės srityje? Kokias paslaugas teikiate ir kiek darbuotojų jūsų įmonėje?
Miškininkystės sektoriaus konkurencingumas	Kas lemia miškininkystės sektoriaus konkurencingumą?
Importo ir eksporto operacijos	Ar miškininkystės versle vykdomos eksporto ir importo operacijos?
Užsienio investicijos	Kokią įtaką miškininkystės verslui turi užsienio investicijos?
Užsienio rinkos analizė	Nuo ko priklauso paklausa įmonių produkcijai vietinėje ir užsienio rinkose?
	Ar norint „išeiti“ į užsienio rinkas būtina atlikti užsienio rinkos analizę ir marketingo tyrimus ir ar tai yra atliekama?
Veiksniai, įtakoiantys įmonės konkurencingumą	Kokie ir kaip išoriniai veiksniai įtakoja Jūsų sektoriaus įmonių konkurencingumą?
	Kokie ir kaip vidiniai veiksniai įtakoja Jūsų sektoriaus įmonių konkurencingumą?
Užsienio ir Lietuvos konkurencinis pranašumas	Kokius konkurencinius pranašumus turi Lietuvos įmonės ir kokius - užsienio įmonės?
Miškininkystės sektoriaus klasteris	Ar galima teigti, kad Lietuvoje susiformavo miškininkystės sektoriaus klasteris? Jei taip, kokia klasterio nauda ir kokie trūkumai?
SSGG analizė	Kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybės, stiprybės, grėsmės ir galimybės?
Rodikliai, pagal kuriuos vertinamas miškininkystės sektoriaus konkurencingumas	Pagal kokius finansinius rodiklius yra vertinamas miškininkystės konkurencingumas?
	Kokie yra svarbiausi nefinansiniai konkurencingumo rodikliai?
Silpninantys ir stiprinantys miškininkystės sektoriaus veiksniai	Kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys veiksniai, problemos, sunkumai?
	Kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinantys veiksniai, galimybės?

Klausimai buvo išskirti į tris blokus:

Darbo organizavimas. Tyrimas atliktas 2023 m. lapkričio mėnesį. Buvo pasirinkti 7 tyrimo dalyviai, Miškininkystės sektoriaus atstovai, įmonių savininkai. Jie buvo supažindinti su tyrimo esme, interviu truko iki valandos. Siekiant įrašyti interviu buvo naudojamas diktofonas. Tokiu būdu fiksuojama tekstinė informacija.

Duomenų analizė. Tyrimo duomenims analizuoti pasirinktas turinio analizės metodas. Kokybinės turinio analizės metodas leidžia išsamiai ir tiksliai įvertinti surinktą informaciją, tiriamųjų patirtį, nuostatas ir emocijas. Per sistemingą faktų analizę turinys yra išskaidomas į skirtingas dalis, kategorijas bei subkategorijas. Tokiu būdu galima interpretuoti duomenis, ieškoti prasmės, aiškinti veiksnių motyvus, identifikuoti ryšius tarp skirtingų analizės elementų, daryti išvagas (Žydžiūnaitė, 2011). Šis metodas atskleidžia kūrybinį procesą, nes kokybinio tyrimo duomenų analizė neapsiriboja vienu teisingu būdu. Kokybinio tyrimo metu iš apklaustų ekspertų duomenų gautos informacijos indikavus svarbiausius rodiklius, atlikta koreliacinė ir regresinė tų duomenų analizė naudojant MS Excel programą.

Tyrimo etika. Tyrimuose turi būti laikomasi tam tikrų etikos principų bei standartų. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) pabrėžia svarbiausius etikos principus, kurie apima informuoto ir savanoriško dalyvavimo tyrime principą, duomenų anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimą bei siekį išvengti žalos tiriamiesiems.

Šie principai nurodo, kad tyrėjas turi užtikrinti dalyvių ir tyrimo duomenų anonimiškumą. Jo esmė – nepateikti informacijos, kuri leistų atskleisti tiriamųjų tapatybę, nepaisant suteiktos informacijos atvirumo ar asmeniškumo. Anonimiškumui užtikrinti naudojamos anketos be vardų ir specifinių identifikavimo detalių. Tačiau, jei asmuo sutinka teikti informaciją interviu forma, anonimiškumo negali tikėtis, o geriausiu atveju tyrėjas gali užtikrinti konfidencialumą. Svarbiausia priemonė anonimiškumui užtikrinti yra vardų ir kitų asmeninių duomenų viešas nenaudojimas (Kardelis, 2007).

Taigi, šio tyrimo etikos principai apima pagarbą asmens privatumui, konfidencialumui. Tyrimo dalyviai yra iš anksto informuojami apie tyrimo tikslus ir susijusius aspektus, taip pat apie duomenų naudojimą tik moksliniais tikslais. Dalyvavimas tyrime yra laisvas, suteikiama galimybė, bet kuriuo metu, dalyvavimą nutraukti, patvirtinant savo sprendimą raštu. Tyrėjas laikosi nediskriminavimo principo, gerbia pašnekovo kultūrą, nuomonę ir požiūrį, siekdamas išklausti kiekvieno dalyvio pasakojimą. Tuo tikslu, tyrimo dalyviams buvo priskiriami kodai (A1), (A2), (A3), (A4), (A5), (A6) ir (A7).

Tyrimo ribotumai. Siekiant gauti išsamesnės informacijos apie nagrinėjamą temą būtų naudinga atlikti ir kiekybinį tyrimą – apklausiant daugumą Lietuvos miškininkystės sektoriaus įmonių. Taip tyrimas galėtų tapti kokybiškesnis, nes būtų analizuojama patirtis daugumos Lietuvos miškininkystės sektoriaus atstovų apie miškininkystės sektoriaus konkurencingumą.

4. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai

Siekiant sužinoti, kas lemia miškininkystės sektoriaus konkurencingumą, buvo išskirtos penkios subkategorijų grupės: įmonės ištekliai, kvalifikuoti darbuotojai, konkurencinga kaina, technikos modernumas, paslaugų įvairovė ir papildomas kapitalas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą lemiantys veiksniai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Įmonės ištekliai	„Miškininkystės sektoriuje norint būti konkurencingam svarbu turėti daug miško“ (A1). „Turint daug miško galima pasiūlyti konkurencingą kainą bei lengviau prisitraukti partnerius“ (A6).
Kvalifikuoti darbuotojai	“Darbuotojų skaičius ir kompetencija labai svarbi” (A4). “Kvalifikuoti darbuotojai taip pat labai svarbu, kad darbas būtų atliekamas kuo našiau.”(A6).
Konkurencinga kaina	“Kainos ir kokybės santykis” (A5). “Priimtina kaina, kurią gali mokėti klientas“ (A1).
Technikos modernumas	“Naujovių diegimas pagal šiuolaikines inovacijas” (A6). “Technika, kuri greičiau ir kokybiškiau atlieka darbus – medžių kirtimo mašina, medžių traukimo mašina medvežė, biokuro smulkinimo mašina” (A3).
Paslaugų įvairovė	“Miškų pirkimas, miško priežiūra, sodmenys, miško kirtimas, miško traukimas, medienos ruoša, prekyba mediena, malkomis, rąstais, konsultacijos medienos klausimais, medienos išvežimas, miškotvarkos projektai, jaunuolynų priežiūra, kirtaviečių apželdinimas, miško sodinimas” (A4).
Papildomas kapitalas	“Turint kapitalo investuojama į miško plotus, naujesnę ir modernesnę techniką”(A6). “Jei mažas kapitalas, tai nebus kaip konkuruoti. Kapitalas pagrindinis dalykas, be kurio nieko nepadarysi” (A7).

Miškininkystės sektoriuje norint būti konkurencingam, svarbu, turėti daugiau išteklių – daugiau miško. Taip galima labiau koreguoti kainą priimtinesnę klientui. Taip pat šiame sektoriuje yra svarbios investicijos į techniką bei miško ploto pirkimą. Įmonės teikiama paslaugų įvairovė galėtų labiau sudominti klientus ir partnerius, nes jie vienoje vietoje galėtų užsisakyti daugiau įvairių paslaugų, pavyzdžiui, pirkti malkas ir konsultuotis medienos klausimais arba vykdyti miškotvarkos projektus. Kvalifikuoti, turintys patirties ir žinių darbuotojai gali atlikti savo darbą kokybiškai, laiku. Nuolat atnaujinama technika, tokia kaip medžių kirtimo ir traukimo mašinos, padėtų darbus atlikti greičiau ir lengviau.

Informantams buvo užduotas klausimas apie miškininkystės sektoriuje vykdomas eksporto ir importo operacijas. Buvo išskirtos dvi subkategorijų grupės: medienos eksportas, biokuro importas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriuje vykdomos eksporto ir importo operacijos“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Medienos eksportas	<p>„Lietuvių įmonės parduoda daug medienos dažniausiai į Švediją, Lenkiją, Latviją, bet pačios neperka arba perka nežymiai“ (A7).</p> <p>„Didžiausia dalis medienos keliauja į užsienio rinkas, nes patrauklesnės kainos ir didesnė paklausa“ (A3).</p> <p>“Sumažėjus medienos importui išaugo didelis medienos poreikis šalies viduje, kas galimai turėjo poveikį ir eksportui“ (A2).</p> <p>„Eksportas daugiausiai vykdomas į Skandinavijos šalis, Vokietiją“ (A4).</p>
Biokuro importas	<p>„Prieš įvedant sankcijas Rusijai ir Baltarusijai, buvo importuojama daug baltarusiško biokuro labai pigia kaina, dabar biokurą didesnių mastu ėmė gaminti Lietuvos įmonės ir aprūpina rinką“ (A1).</p> <p>„Importas vykdomas, kai randama pigesnė kaina, pavyzdžiui, šiuo metu iš Latvijos perkamas biokuras šiek tiek pigiau, nei vietinėje rinkoje“ (A5).</p> <p>„Buvo importuojama daug medienos iš Rusijos ir Baltarusijos, o įsigaliojus prekybos sankcijoms, minėtoms šalims, Lietuvoje drastiškai išaugo medienos paklausa“ (A5).</p>

Lietuvos miškininkystės sektoriaus įmonės eksportuoja medieną į užsienio rinkas. Nustatyta, kad eksporto ir importo operacijas vykdo didesnės įmonės: „nedidelėse miškininkystės įmonėse nėra vykdomas nei eksportas, nei importas, tik dideli verslininkai vykdo šias procedūras“ (A2). Galima teigti, kad mažesnės įmonės gali neturėti pakankamai išteklių, žinių ar galimybių dalyvauti tarptautinėje prekyboje arba šios procedūros gali būti jiems finansiškai ar logistiškai neprieinamos. Lietuvos įmonės daugiausiai medienos eksportuoja į Švediją, Lenkiją, Skandinavijos šalis ir Vokietiją, kur yra „pagrindinės“ rinkos. Tai leidžia pasinaudoti patraukliomis užsienio rinkų sąlygomis, didesne paklausa ir palankesniais kainomis. Šios rinkos gali būti pritraukiamos dėl tam tikrų specifinių reikalavimų medienos kokybei arba specifiniams pramonės sektoriams.

Lietuva yra priklausoma ir nuo tam tikrų importuojamų miškininkystės produktų, medienos. Anksčiau, prieš įvestas sankcijas Rusijai ir Baltarusijai, Lietuva importavo didelius kiekius baltarusiško biokuro už labai žemą kainą. Dabar, dėl trūkumo vidaus rinkai, daugiau biokuro pradėta gaminti Lietuvoje. Taip pat importuojamas biokuras iš Latvijos, nes pigesnė kaina: „Tuo tarpu miškininkystės paslaugos dažnai perkamos iš Latvijos tiekėjų, nes apsimoka, dėl siūlomos kainos ir kokybės“ (A1); „Šiuo metu daugiausiai importuojama prekė biokuras, dėl šalyje populiarėjančios energetikos rūšies. Vilniaus nauja elektrinė naudojanti biokurą perka daug šios prekės iš Latvijos“ (A7). Siekiant sužinoti kokią įtaką miškininkystės verslui turi užsienio investicijos. Remiantis informantų atsakymais, išskirtos trys subkategorijų grupės: neigiama, neutrali ir teigiama (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Užsienio investicijos įtaka miškininkystės sektoriui“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Neigiama	<p>„Ateityje būsime priklausomi nuo skandinavų, jie diktuos kainą“ (A1).</p> <p>“Iš vienos pusės manau, kad daro blogą įtaką, nes dideli Lietuvos miškų plotai priklauso ne Lietuviško kapitalo įmonėms, o užsienio“ (A2).</p>

	<p>„Tik didina konkurenciją, nes įkuriamos užsienio kapitalo įmonės, kurios dažniausiai turi didesnę kapitalą, dėl to perka miškus už didesnę kainą, nei gali pasiūlyti lietuvių įmonės“ (A6).</p> <p>„Nes Lietuvos įmonėms sunku konkuruoti su užsienio įmonėmis, dėl jų ilgametės patirties ir sukaupto kapitalo“ (A4).</p> <p>„Neigiamą įtaką, nes Lietuvos įmonėms sunku konkuruoti su užsienio įmonėmis, kurios gali investuoti ilgiems metams į priekį, neribojant piniginių išteklių“ (A5).</p>
Neutrali	<p>„Svarbiausia kad Lietuvos miškai būtų tinkamai prižiūrimi nepriklausomai nuo to, kas yra savininkas“ (A2).</p>
Teigiama	<p>„Užsienio investicijos daro teigiamą įtaką nedidelėms Lietuvos įmonėms, nes jos perka jaunus miškus, kaip investiciją“ (A3).</p> <p>„Užsienio investuotojai skatina plėtrą ir augimą, nes investicijos į miškininkystę, bet kokiu atveju, gali būti tik ilgalaikės“ (A4).</p> <p>„Užsienio investicijos daro teigiamą įtaką, nes superka prastus miškus“ (A7).</p>

Galiausiai užsienio investicijų įtaka miškininkystės sektoriui yra neigiama, dėl didelės priklausomybės nuo užsienio investuotojų, didesnio jų sukaupto kapitalo. Pažymėtina, kad užsienio įmonės sparčiai tvirtinasi Lietuvoje, taip siūlydamos savo palankesnes kainas: „Jau dabar viena didžiausių skandinavų įmonių, įsitvirtinusi Lietuvoje, pakankamai stipriai „diktuoja“ kainas ir kitoms miškininkystės įmonėms, nes turi daug išteklių. Kitos įmonės nebegali konkuruoti su mažesne kaina ir turi siūlyti tokią pat, kad parduotų produkciją. Didžiausia skandinaviška įmonė savo prekes sertifikuoja, sertifikuojančios įmonės taip pat dažniausiai skandinaviškos, turi sertifikuoti ir lietuvių įmonės, kas sudaro papildomus kaštus (A1)“.

Lyginant vietines įmones su skandinaviškomis, pastarosios yra senesnės ir turtingesnės patirtimi bei kapitalu. Skandinavų įmonės gali įsipareigoti ilgesniam laikotarpiui ir investuoti didesnius kapitalo kiekius, o tai suteikia jiems pranašumą ir galimybę veikti ilgesnėje perspektyvoje: „Lietuvos įmonės, palyginti su skandinavų, dar jaunos, seniausios apie 20-30 metų, o skandinavų įmonių yra siekiančių ir šimtmetį, todėl turi daug didesnę sukauptą kapitalą, gali investuoti daugiau ir laukti ilgiau, kol gaus grąžą. Žinoma geriausią kainą siūlo ne lietuvių įmonės, o skandinavų, kurie nebijo supirkti jaunus ar prastus miškus. Skandinavai gali investuoti į ateitį, pavyzdžiui investuoja po 5-6 mln., o veiklos nevykdo. Kuo daugiau konkurentų, tuo blogiau, o ypač kai jie stipresni, tad užsienio investicijos daro neigiamą įtaką Lietuvos verslui dabar, o ateityje dar labiau blogės situacija“ (A1).

Kiti tyrimo dalyviai laikosi kitos pozicijos, teigdami, kad vis dėl to užsienio investicijos duoda didesnę naudą. Anot jų, užsienio įmonės daugiau investuoja, skatina plėtrą, priima ilgalaikius sprendimus, taip pat superka prastus miškus. Tačiau vieno informanto nuomone, užsienio įmonės duoda didesnę naudą tik tuo atveju, jeigu laikosi tvaraus požiūrio: „Svarbu, kad investuotojai būtų tvarios miškininkystės šalininkai, o ne tik „iškirstų“ Lietuvos miškus“ (A4). Be to, miškams reikalinga tam tikra priežiūra, todėl užsienio įmonės samdo vietines įmones remiantis miškų lokacija.

Svarbu pažymėti, kad investuojant į Lietuvos miškininkystę, svarbiausia yra suprasti ilgalaikius tikslus ir pasekmes, kurios siejasi su šios srities plėtra. Daugelis privačių įmonių retai arba visiškai neinvestuoja į miškų priežiūrą, o tai kelia didelį pavojų Lietuvos miškų būklei, pavyzdžiui, nevaldomas savaiminis augimas, prastos kokybės mediena ir netvarkingos teritorijos: „tada tokius prastus miškus superka užsienio investuotojai. Juos sutvarko, puoselėja. Visi užsienio investuotojų miškai yra prižiūrėti ir tvarkingi (A7)“.

Buvo siekiama sužinoti nuo ko priklauso paklausa įmonių produkcijai ar paslaugoms vietinėje ir užsienio rinkose. Lietuvos ir užsienio rinkose paklausa daugiausia priklauso nuo konkurencingos kainos. Informantai akcentavo, “kuo mažesnė kaina, tuo didesnė paklausa ir atvirkščiai, paklausa priklauso nuo kainos ir kokybės” (A1), “pirmoje eilėje visada yra kaina, kai kalbame apie paklausą” (A6), “kiek produkcijos ir kokia kaina yra importuojama, taip pat koks produkcijos kiekis yra reikalingas” (A4). Vietinėje rinkoje paklausa priklauso nuo vietinių medienos perdirbėjų užsakymo, medienos pasiūlos ir kainos. Lietuvos viduje paklausa daugiausiai priklauso nuo sezono. “Malkinės medienos paklausa žymiai išauga pavasarį, nes tada klientai ruošiasi žiemai. Taip pat pavasarį suaktyvėja statybos – todėl suaktyvėja pjautinės medienos poreikis ir panašiai. Dar daug įtakos turi orai. Jei orai neleis „traukti“ miško, tai tiekėjai neturės ką pasiūlyti rinkai, esant prekės deficitui kyla kaina” (A7).

Tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkas veikia geopolitinė situacija. Šiuo metu neigiamai veikia karas Ukrainoje, nes dėl geopolitinės įtampos ir neapibrėžtumo mažėja žaliavinės medienos poreikis, krenta kainos, darosi sunku planuoti darbus. Paklausa priklauso nuo to, ko tuo metu trūksta didžiosioms valstybėms. Pavyzdžiui Suomijai trūko popiermedžių tai suomiai patys kirto, neužteko ir brangiai supirko iš užsienio šalių, tuo tarpu ir Lietuvos, o rastų jiems nereikėjo, tai pateikė žemą kainą ir plukdė į kitas šalis, todėl, dėl kritusios kainos, lietuviams rastų parduoti nebeapsimokėjo. Kitas pavyzdys – per COVID-19 pandemiją sukilo medienos kaina, nes Amerikoje trūko medienos, tada viskas „ėjo“ į Ameriką. Sumažėjus medienos poreikiui Amerikoje krito kaina ten, krito ir pas mus. Pavyzdžiui, biokuru lietuviams ilgai neapsimokėjo prekiauti, daug įmonių bankrutuodavo, didesnės buvo vos dvi, dėl labai pigiai importuojamos prekės iš Baltarusijos. Tada prasidėjus Rusijos invazijai į Ukrainą ir uždėjus sankcijas Baltarusijai, atsigavo ir suklestėjo lietuvių miškininkystės įmonės gaminančios biokurą, atsirado daug naujų. Taigi, paklausa ir vietinėje ir užsienio rinkose priklauso nuo to, ko tuo metu trūksta didžiosioms šalims ir ko jos turi perteklių, ką superka ir ką parduoda konkurencingomis kainomis” (A1). Galima teigti, kad paklausa užsienio rinkose priklauso nuo to, ko tuo metu trūksta didžiosioms šalims, tokioms kaip Švedija, Kinija, Amerika. Lietuvos rinka nedidelė, todėl ją pakankamai gali aprūpinti ir vietiniai tiekėjai, o paklausą diktuoja didžiųjų šalių rinkos.

Informantų buvo klausama dėl būtinybės atlikti užsienio rinkos analizę norint plėsti savo rinką miškininkystės sektoriuje užsienyje. Buvo išskirtos trys subkategorijų grupės: neatliekami, pagal atsiliepimus ir atliekama (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus užsienio rinkos analizė“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Neatliekami mažose įmonėse	„Didelių analizių niekas per daug nedaro” (A1). „Praktikoje juos retai kas vykdo, nebent turi sukaupe nemažai kapitalo ir gali į juos investuoti“ (A6). „Pavyzdžiui, savo įmonėje per 27 metus nesame atlikę jokios rinkos analizės ar marketingo tyrimų, nes tam nebuvo poreikio” (A2).
Pagal atsiliepimus	„Įmonės tiesiog įvertina savo galimybes, patikrina užsienio įmonių patikimumą ir sudaro sutartis, jei sąlygos tenkina” (A4).
Atliekami didelėse įmonėse	„Žinoma yra atliekama, reikia pasiskaičiuoti ar verta, ar atėmus kaštus liks patrauklus pelnas, o gal uždarbis bus toks pat kaip vietoje” (A3).

	<p>„Svarbu sužinoti užsienio šalyje esančią paklausą, pasiūlą, vyraujančias kainas, kokių prekių trūksta, kokios kokybės tikimasi, sužinoti teisinius aspektus” (A4).</p> <p>„Taip, norint išeiti į užsienio rinką, atlikti analizes yra naudinga, kad sužinoti situaciją, sumažinti riziką“ (A5).</p>
--	--

Dalis tyrimo dalyvių teigia, kad rinkos analizę atlieka ir kad tai yra vertinga informacija. Ši informacija leidžia suprasti užsienio šalyse vyraujančią paklausą, pasiūlą, esamas kainas, trūkstamas prekes ir vartotojų lūkesčius, dėl prekių kokybės. Be to, analizė padeda įvertinti teisinius aspektus ir sumažinti verslo riziką prieš įsitraukiant į užsienio rinką. Tokį vertinimą, vieno tyrimo dalyvio teigimu, atlieka atsakingas įmonės asmuo arba samdomi kiti atitinkamos patirties turintys specialistai: „dažniausiai analizę atlieka pats vadovas, kartais kreipiamasi į teisininkus, remiamasi partnerių patirtimi, renkamos patikimos užsienio įmonės” (A3).

Pažymėtina, kad ne visada rekomendacijos gali paneigti galimas rizikas: „nutinka ir dramatiškų situacijų, pavyzdžiui, prieš 3-4 metus nemaža dalis Lietuvos miškų urėdijų ir privačių įmonių pardavė daug medienos į vieną, atrodytą patikimą, užsienio įmonę, o ji bankrutavo neatsiskaičiusi su lietuvių įmonėmis ir nieko nebepavyko susigražinti“. Ši patirtis įrodo verslo rizikos svarbą ir pasekmes, susijusias su netinkamu partnerystės pasirinkimu. Tokios situacijos sukelia finansinių nuostolių ir gali destabilizuoti įmonės veiklą bei ateities perspektyvas. Be to, ši patirtis pabrėžia būtinybę sukurti saugumo mechanizmus ir kontraktinius susitarimus, siekiant apsaugoti nuo panašių nepatogumų ateityje.

Kiti informantai teigia, kad tokia rinkos analizė nėra tikslinga, kartais trūksta tam finansinių išteklių, arba tam nėra poreikio. Tai gali rodyti, kad šioms įmonėms svarbiau yra praktinė patirtis ir pastebėjimai, kurie gali būti vertingesni nei išsamių tyrimų atlikimas, taip pat remiamasi realiais klientų atsiliepimais: „Patikima įmonė, tai įmonė, kuri sėkmingai dirba daug metų, apie kurią geri atsiliepimai” (A4).

Analizuojant informantų atsakymus išryškėja dar viena svarbi nuostata. Didelėse įmonėse rinkos analizės ir marketingo tyrimai yra standartinė praktika, siekiant išeiti į užsienio rinkas ir išvengti galimų nuostolių. Tačiau dauguma miškininkystės sektoriuje veikiančių mažų arba vidutinių įmonių dažnai neturi reikiamų išteklių, norėdamos vykdyti tokius tyrimus ar eksportuoti produkciją: „Didelėse įmonėse tokie tyrimai yra atliekami, nes norint nepatirti nuostolių „išeinant“ į užsienio rinkas yra naudinga atlikti rinkos analizę ir marketingo tyrimus. Kadangi miškininkystės sektoriuje didžiąją dalį sudaro mažos arba nedidelės įmonės, o jos nevykdo eksporto, tai ir tokio pobūdžio tyrimai dažniausiai nėra būtini ir nėra atliekami” (A4); „Didelėse įmonėse tokie tyrimai yra atliekami, o mažos dažniausiai neturi tam atliekamų išteklių ir prekiauja vietinėje rinkoje“ (A5); „Išeiti į užsienio rinkas yra brangu ir tikslinga tik didelėms įmonėms. Jos gali skirti papildomų kaštų analizėms, bendradarbiauti su logistikos įmonėmis, sudaryti sutartis, kurių kaina priklauso, nuo eksportuojamų kiekių. Mažoms įmonėms eksportuojant nedaug – dokumentų, transportavimo ir kitų sąnaudų kaštai būtų per dideli“ (A7). Tai rodo, kad eksporto galimybes dažnai priklauso nuo įmonės dydžio ir jos turimų išteklių. Didelės įmonės yra geriau pasiruošusios ir pajėgia atlikti išsamesnius tyrimus bei vykdyti eksporto veiklą. tuo tarpu mažos ir vidutinės įmonės dažnai turi ribotus išteklius ir šioje srityje negali konkuruoti ar veiksmingai dalyvauti tarptautinėse rinkose.

Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti kokie išoriniai veiksniai ir kaip įtakoja miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencingumą. Buvo išskirtos šešios subkategorijų grupės: teisinė aplinka,

ekonominė aplinka, politinė aplinka, technologinė aplinka, ekologinė, socialinė kultūrinė (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriui įtakos turintys išoriniai veiksniai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Teisinė aplinka	„Įstatymai įmonių konkurencingumą veikia neigiamai ir suvaržo“ (A1). „Tai 5 proc. mokestis nuo parduotos medienos apyvartos keliams, miško kelių infrastruktūrai, kuris yra neadekvačiai didelis“ (A1). „Teisinė aplinka daro neigiamą įtaką konkurencingumui, nes įmonėms sukuria daugiau suvaržymų, pareigų ir atsakomybių, išspraudžia į tam tikrus rėmus“ (A3). „Dėl teisinės aplinkos įmonės susiduria su daug gamtos saugojimo, ekologinių ribojimų“ (A4).
Ekonominė aplinka	„Per Covid pandemiją, medienos kainos buvo pakilusios aukščiausiai istorijoje“ (A2). „Infliacija daro neigiamą poveikį, nes patiriami didesni kaštai“ (A6). „Infliacija, kuri neigiamai veikia įmonės pajamas“ (A4).
Politinė aplinka	„Didelę įtaką turėjo prasidėjęs karas, taikytos sankcijos prekybai su Rusijos ir Baltarusijos šalimi“ (A4). „Taip pat didelę įtaką daro geopolitinė situacija – karai, vyriausybės vykdoma politika“ (A2).
Technologinė aplinka	„Nes kuo įmonė turi modernesnę techniką, tuo greičiau ir pigiau atliekamos paslaugos ir sukuriamas kokybiškesnė prekė“ (A3). „Technikos patobulinimai didina įmonių konkurencingumą, skatina pigiau, greičiau ir kokybiškiau atlikti paslaugas ir sukurti prekes“ (A4).
Ekologinė	„Vis daugiau įmonių siekia iš miško išgauti kuo daugiau naudos, panaudoti visas žaliavas“ (A3). „Yra skatinama tvari ekonomika, labai svarbi „miško auginimo strategija“, kad miško nebūtų iškertama daugiau, nei atsodinama“ (A4).
Socialinė kultūrinė	„Miškas turi būti prižiūrimas ir „mylimas“, neiekojamas, kad įmonė turėtų teigiamą visuomenės požiūrį į ją. Žiniasklaida turi didelę įtaką visuomenės nuomonės formavimui“ (A3)

Didžioji dalis respondentų paminėjo teisinę aplinką, įvairius valstybės kuriamus apribojimus, neracionalias mokesčių sistemas, taisykles, kurios suvaržo įmonės veiklą. Šiems teiginiais pritaria visi tyrimo dalyviai: „Įmonės sumoka didžiulius mokesčius nuo pardavimų, kai tuo tarpu pats pelnas atėmus kaštus nėra didelis, o mokestis pelną dar labiau sumažina“ (A1); „Kitas pavyzdys, jei miškas brandus – jį reikia kirsti, bet ne visada galima dėl įstatymų, kuriais reikia vadovautis. Kirtimo taisyklėse drebulyną galima kirsti 60-70 metų, kai drebulynas subręsta jau 40-45 metų, vadinasi įmonė galėtų uždirbti beveik du kartus, kai dėl įstatymų, to negali padaryti. Dažnai įstatymai prasilenkia su protu“ (A1); „Turi miškų išteklius naudoti tvariai, atsodinti iškirstas vietas, neviršyti nustatytų normų, mokėti nustatytus mokesčius“ (A4); „Miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencingumui didelę įtaką turi teisiniai reguliavimai, kurie apsunkina miškininkystės veiklas, labiausiai gamtiškai vertingose ar socialiai jautriuose teritorijose. Taip pat yra ribojimas kiekvienas privatus verslo vienetas, kiek gali turėti hektarų miško“ (A5); „Teisinė aplinka – įstatymai“ (A6); „Įtakos turi daug išorinių veiksnių: įstatymai, mokesčiai ir kiti. Įstatymai labiausiai varžo įmonės veiklą nacionaliniuose parkuose – ten yra milžiniški apribojimai. Kitas įstatymas – vienai įmonei

neviršyti 1500 ha turimų miškų teritorijos daugiausia įtakoja užsienio investuotojų šalis, tad šis įstatymas dalinai apsaugo nuo užsieniečių“ (A7).

Daugelis tyrimo dalyvių minėjo mokesčių problematiką miškininkystės sektoriuje, kuri gali turėti įtakos miškų valdymui ir ekosistemos apsaugai. Teisingai suformuluoti mokesčiai, skirti remti tvarų miškų naudojimą ir aplinkos apsaugą, gali skatinti įmones veikti ekologiškai ir investuoti į gamtos išteklių ilgalaikį išsaugojimą. Tačiau, tyrimo dalyviai pabrėžia, kad mokesčių sistemoje nėra skaidrumo, trūksta aiškumo, surinkti pinigai nepanaudojami miško infrastruktūros gerinimui, įmonių poreikiams: „Nors daugelyje vietų, prie miškų plotų, privažiavimo vis dar nėra, infrastruktūra prasta, mokestis mokamas, o už šį mokestį keliai privatiniams nėra tvarkomi, dažniausiai tvarkomi tik miškų urėdijoms arba apskritai neaišku, kur panaudojamos surinktos lėšos ar panaudojamos tikslingai“ (A1); „ Mokesčiai taip pat daro įtaką, tai papildomos prievolės mažinančios įmonės pelną. Pavyzdžiui, infrastruktūros mokamas mokestis turėtų būti geras miškininkystės įmonėms, už jį turėtų būti sutvarkomi keliai, kas gerintų darbo našumą, bet paskirstomas neteisingai. Keliai sutvarkomi miškų urėdijoms, o bendri, seniūnijų keliai šių surinktų lėšų nemato. Urėdijų keliais privačios miškininkystės įmonės važinėjasi retai, todėl mokamas didelis mokestis yra netikslingas“ (A7).

Taip pat miškininkystės įmonių veiklai įtakos turi ekonominė aplinka, įskaitant: „Ekonominė aplinka – krizė, infliacija, konkurentų atsiradimas, dideli mokesčiai (5 proc. kelių mokestis nuo pajamų) (A6)“; „Didžiausią įtaką daro ekonominė situacija – krizė, infliacija (A2)“. Ekonominė aplinka lemia didesnes įmonės finansines išlaidas: „Nes patiriami didesni kaštai, brangesnė darbo jėga, o pakėlus prekių ir paslaugų kainą, mažėja paklausa (X)“. Kaip teigia respondentas A4: „Todėl reikia nuolat stebėti, kad kaina išliktų konkurencinga, o įmonė nedirbtų nuostolingai“.

Informantai išskyrė ir politinę aplinką, kaip svarbų aspektą miškininkystės sektoriui. Tai apima karus, valstybių konfliktus, kurie gali turėti tiesioginės įtakos. Toks politinis nestabilumas gali sukelti ne tik prekybos sunkumus ar apribojimus, bet ir įtakoti investicijų aplinką, infrastruktūros plėtrą ar net darbo jėgos našumą. Keli tyrimo dalyviai išryškino ir technologinį aspektą, kuris siejamas su inovatyvių technologijų taikymu ir dėl to gerėjančia darbo kokybe, produktyvesne veikla, geresniais rezultatais.

Ekologinis aspektas miškininkystės sektoriuje taip pat yra svarbus ne tik gamtai, bet ir ilgalaikiam verslo tvarumui bei visuomenės gerovei. Pasak apklaustųjų tokiu būdu tausojama gamta, panaudojamos visos likusios žaliavos: „Panaudoja visas medienos atliekas, kad jos nepūtų miške, o būtų panaudojamos naudingai – biokurui ar kitiems produktams išgauti, taip tausojama gamta ir miškas tampa švaresnis. Naudą gauna ir įmonė ir vartotojas (A3)“; „Ekologija taip pat daro poveikį – anksčiau miško liekanos, šakos būdavo paliekamos tiesiog pūti miške, buvo nereikalingos, o dabar, siekiant ekologijos, viskas panaudojama ir niekas neišmetama, iš liekanų yra gaminamas biokuras. Biokuro atsiradimo dėka miškai tampa tvarkingesni, visos medžių dalys panaudojamos ir įmonė gali uždirbti daugiau (A7)“.

Analizuojant atsakymus, išryškėjo dar vienas svarbus socialinis – kultūrinis aspektas: „Tai visuomenės požiūris į miškininkus“ (A6). Čia pagrindinis dėmesys atkreipiamas į įmonės veiklą, požiūrį ir kaip jį vertina visuomenė: „Dar šiais metais televizijoje buvo rodoma kaip gamtos mylėtojai miške stijo prieš techniką ir trukdė pjauti senus, subrendusius medžius, kas miškininkystėje versle yra būtina“ (A2); „ Visuomenė daro didelę įtaką miškininkystės sektoriui,

ypač šiuo metu neigiama nuomonė formuojama apie skandinaviškų šalių investicijas į Lietuvos miškus. Visuomenė yra klaidinama, nes nėra tiksliai supažindinama su investicijų nauda kaip saugomi miškai ir jais rūpinamasi“ (A7).

Informantų buvo klausiama apie vidinius veiksnius, kurie įtakoja miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencingumą. Buvo išskirtos septynios subkategorijų grupės: įmonės kultūra, įmonės ištekliai, įmonės valdymas, motyvuoti darbuotojai, tinkamas tiekėjas, didelė prekių įvairovė, technologijos (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Vidinių veiksnių įtaka miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencingumą“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Įmonės kultūra	„Jei įmonė atlikdama darbus paliks netvarkingas provėžas, važinės pro kaimynystėje esančius miškus, viską „išmals“ – tokia įmonė „nuskambės per visus“ (A1). „Įmonės kultūra, kvalifikuoti darbuotojai“ (A6).
Įmonės ištekliai	„Kas turi daug miško gali strategiškai ilgesniam laikui susidėlioti kaip dirbti“ (A1). „Nes sėkmingiau veikti gali įmonės turinčios didelius miško plotus – daugiau išteklių“ (A4). „Turimi ištekliai“ (A6).
Įmonės valdymas	„Vienas svarbiausių įmonės konkurencinių pranašumų yra turėti teisingą įmonės veiklos strategiją“ (A5). „Kartais gebant tinkamai valdyti galima, su mažiau darbuotojų ar technikos, padaryti daugiau ir efektyviau“ (A1). „Taip pat didelę įtaką daro įmonės vykdoma politika“ (A2). „Labai svarbu kompetentingas įmonės vadovas, kuris išmanytų savo sritį, tinkamai valdytų įmonę“ (A3).
Motyvuoti darbuotojai	„Vadovas turi gebėti rasti tinkamus darbuotojus ir pajėgti juos išlaikyti“ (A1). „Rinkoje konkuruoti lengviau, kai turimi kvalifikuoti ir lojalūs darbuotojai“ (A2).
Tinkamas tiekėjas	„Todėl reikia viską gerai įvertinti, iš ko pirkti prekes ir paslaugas, kad būtų kokybiška ir tinkama kaina“ (A1). „Pradedant nuo medelių sodinimo, reikia turėti patikimus tiekėjus“ (A4).
Didelė prekių įvairovė	„Norint didinti įmonės siūlomų prekių ir paslaugų asortimentą“ (A1). „Padeda rasti platesnį klientų ratą, užtikrina visada gaunamas pajamas“ (A3).
Technologijos	„Turint modernią techniką, naudojant inovatyvias technologijas – galima sukurti pigesnį produktą bei atlikti paslaugas pigiau“ (A4). „Vėl konkurencingesnė tampa ta įmonė, kuri turi technines galimybes“ (A3).

Įmonės kultūra pasireiškia per įmonės vertybes, normas, požiūrį į aplinką, darbuotojų santykius ir bendrą veiklos stilių. Kultūra lemia darbuotojų įsipareigojimą, bendradarbiavimą, inovacijų skatinimą bei įmonės prisitaikymą prie pokyčių. Ji taip pat atspindi vadovavimo stilių, bendradarbiavimo formas ir svarbias organizacijos vertybes, kurios gali paveikti miškininkystės sektoriaus strategiją bei ilgalaikę plėtrą: „Pirkėjai nebesirinks jos paslaugų, dėl pridromų papildomų problemų. Jeigu įmonė stengiasi atlikti darbus tvarkingai, sutardama su kaimynais, nesugadindama kitų miškų, sugadinus – sutvarkydama, nepalikdama provėžų, tada apie ją atsilieps

teigiamai” (A1); „Svarbu ir organizacijos vidaus kultūra, etiketas su darbuotojais, tiekėjais ir klientais. Jei įmonės elgiasi kultūringai, laikosi visuomenės normų, į tokią įmonę palankiau žiūri ir klientai, labiau pasitiki tiekėjai. Dažnai didelės įmonės elgiasi neetiškai mažų įmonių atžvilgiu, pavyzdžiui, jei įmonė veža malkas privačiam žmogui, pasako savo kubatūra ir žmogus sutinka, o jei veža stambiai superkančiai įmonei, ji įvertina mažesne kubatūra, nei tiekiančioji nedidelė įmonė. Kadangi, malkų kubatūrą apskaičiuoti dideliu tikslumu neįmanoma, tai šiuo atveju mažoji įmonė nukenčia, didžiosios atžvilgiu“ (A7).

Sekantis aspektas – turimi įmonės ištekliai. Šiame kontekste turimas miško plotas yra strateginis išteklius, nes jis lemia ilgalaikę įmonės perspektyvą bei gebėjimą planuoti veiklą: „Įmonės planuodamos, kad vienais metais kirs vieną mišką, kitais kitą – užtikrina stabilias pajamas. Jei neturi miško, turi ieškoti, tai atima daug laiko sąnaudų ir ne visada užtikrina geriausius rezultatus, o kartais rasti tinkamo – apskritai nepavyksta” (A1).

Atsakymuose išryškėjo ir dar vienas svarbus momentas – įmonės valdymas. Valdymas lemia įmonės veiklos efektyvumą, strateginę kryptį ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių rinkoje. Turint teisingą įmonės veiklos strategiją, įmonė gali turėti konkurencinį pranašumą, generuoti didesnę pelną, užmegzti santykius su partneriais ir vystyti verslą: „Jei stengiamasi dirbti be priekaištų, nuo pradžių iki galo darbai atliekami gerai, tampa lengviau susirasti partnerius“ (A2); „Pirmiausia teigiamą poveikį įmonių konkurencingumui daro teisinga įmonės strategija ir konkretūs tikslai. Tik turint šiuos kertinius akmenis vykdoma veikla atneš pajamas“ (A3). Kitu atveju neefektyvus valdymas gali neleisti tinkamai išnaudoti turimų išteklių, taip pat trukdyti įmonės gebėjimui prisitaikyti prie rinkos pokyčių: „O kartais, jei valdymas prastas, tai ir kontrolė prasta, mažėja darbo našumas ir pajamos” (A1).

Motyvuoti darbuotojai yra svarbūs dėl daugelio priežasčių: didesnio darbo efektyvumo, inovacijų, lojalumo įmonei, mažesnės darbuotojų kaitos ir bendros įmonės sėkmės. Tai patvirtina ir tyrimo dalyviai: „Darbas tampa našus, galima pasiūlyti mažesnę kainą” (A2); „Pirmiausia, tai įmonių konkurencingumą didina darbuotojai, kurie išmano savo darbą, yra atsakingi ir patikimi. Tokie darbuotojai didina darbo našumą ir užtikrina kokybę“ (A7). Tačiau darbuotojų motyvacija dažnai yra tiesiogiai susijusi su jų atlyginimu. Jei įmonė moka gerus atlyginimus tai gali sumažinti darbuotojų kaitą. Finansinis paskatinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris įtakoja darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu: „Didelė darbuotoju kaita nėra į naudą. Darbuotojus daugiausia motyvuoja geras uždarbis, tad vėl svarbu įmonės finansai, kiek įmonė gali mokėti. Jei darbuotojams mokės gerai ir darbuotojus dažniausiai turės tinkamus. Jeigu reikia taupyti algoms, dažnai galima „prašauti“ ir su darbuotojais” (A1).

Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tinkamą tiekėjo pasirinkimą: „Nes viskas susideda į prekės ar paslaugos kainą (kuras, kirtimas, traukimas, technikos kokybė). Todėl reikia viską gerai įvertinti, iš ko pirkti prekes ir paslaugas, kad būtų kokybiška ir tinkama kaina” (A1); „Kurie laiku pristatytų kokybiškus medelius, nes svarbu laikas, tada svarbu turėti patikimus tiekėjus atlikti šviesinimo ir ugdymo darbams (arba įmonei atlikti šiuos darbus pačiai), paskui reikalingas tiekėjas kokybiškiems repelentams, užtikrinant apsaugą nuo laukinių žvėrių daromos žalos” (A4). Platus prekių asortimentas įmonių konkurencingumą taip pat veikia teigiamai: „Kuo daugiau visko pats pasidarai, tuo gaunasi mažesnė savikaina, o kas neturi savo – turi samdyti. Miškininkystės sektoriuje reikia gebėti atlikti daug susijusių paslaugų, galėti gaminti daug įvairių prekių, kad būtum konkurencingas“ (A7).

Technologijos leidžia įmonei sukurti daugiau produkcijos ir pridėtinės vertės produktų. Taip pat, technologijų naudojimas miškininkystės sektoriuje gali padėti įmonei būti tvaresne: „Kai miškas jau brandus ir galima jį pjauti – vėl konkurencingesnė tampa ta įmonė, kuri panaudoja visą medį, turi technines galimybes sukurti ne tik apvalią medieną, bet ir panaudoti šakas, medžių likučius biokurui ar kitoms alternatyvoms” (A3). Moderni įmonės technika didina darbo našumą: “Anksčiau reikėdavo daug pigios darbo jėgos, o dabar užtenka vieno specialisto dirbančio su technika ir nors tam vienam reikės mokėti daugiau, bet jis atliks kelių darbuotojų darbą vienas“ (A7). Šiuo metu įmonės konkurencingumą didina galėjimas turėti ir naudoti technologijas perdirbant medienos atliekas, nes populiarėja biokuro panaudojimas.

Svarbiausi miškininkystės sektoriaus veiksniai yra susiję su įmonės kultūra, turimais ištekliais, valdymu, darbuotojų motyvacija, tiekėjų pasirinkimu, prekių įvairove bei technologijų naudojimu. Įmonės kultūra formuoja darbuotojų įsipareigojimą, bendradarbiavimą ir įtakodama įmonės reputaciją atspindi vadybos stilių. Turimi ištekliai lemia ilgalaikę perspektyvą ir veiklos planavimą. Efektyvus valdymas lemia įmonės sėkmę ir adaptaciją prie rinkos pokyčių. Motyvuoti darbuotojai prisideda prie efektyvumo ir įmonės sėkmės, o tinkamas tiekėjų pasirinkimas ir prekių įvairovė gali didinti konkurencinį pranašumą. Technologijų naudojimas leidžia plėtoti tvarius ir didesnės pridėtinės vertės produktus bei procesus, kas svarbu ilgalaikiam sektoriaus išlikimui ir augimui. Tai lemia įmonės konkurencingumą, ilgalaikę plėtrą, adaptaciją prie rinkos pokyčių ir bendrą įmonės sėkmę bei santykius su klientais ir tiekėjais.

Informantai turėjo išsakyti savo pastebėjimus dėl Lietuvos ir užsienio miškininkystės sektoriaus įmonių konkurencinių pranašumų. Buvo išskirtos dvi subkategorijų grupės: užsienio įmonių kapitalas, investicijos, Lietuvos įmonių lankstumas, profesionalumas (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Užsienio ir Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurenciniai pranašumai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Didelės užsienio investicijos	<p>„Lietuvos įmonių pranašumas nublanksta prieš užsienio kapitalą, nes užsienio kapitalo įmonės gali daugiau investuoti. Kas turi daugiausia kapitalo, tas ir diktuoja konkurencingiausias prekes ir kainas” (A1).</p> <p>„Užsienio įmonės turi sukaupusias didesnius resursus investicijoms ir gali daugiau investuoti ne tik į trumpalaikes, bet ir į ilgalaikes investicijas” (A3).</p> <p>“Neriboti piniginiai ištekliai” (A6).</p>
Lietuviškas lankstumas/profesionalumas	<p>“Lietuva viena iš miškingiausių šalių Europoje, todėl vienas iš esminių pranašumų, kad šalyje yra daug išteklių” (A2).</p> <p>“Lokacija, nereikia toli važiuoti, toli transportuoti įrenginių, darbuotojų – viskas aplink, vietoje.” (A4).</p> <p>“Darbuotojų profesionalumas, žinios ir patirtis” (A5).</p> <p>“Lankstesnės, operatyvesnės, greičiau reaguojančios į rinkos pokyčius, turinčios vietos darbų patirties” (A7).</p>

Užsienio įmonės užsiimančios miškininkystės veikla turi didesnius pranašumus prieš lietuviškas, dėl savo ilgametės patirties ir sukaupto didesnio kapitalo, dėl galimybės investuoti didesnes sumas į modernesnę techniką. Vienas iš informantų akcentavo, kad: „Lietuva labai nedidelė šalis ir pranašumų neturi prieš didesnes šalis. Pavyzdžiui, Skandinavijos šalys turi didelius miško plotus, sukaupusias daug resursų investicijoms, turi moderniausią techniką, puikią patirtį, tad lietuvių

įmonėms galima tik pasisemti patirties ir mokytis” (A7). Lietuvos įmonių pranašumas, prieš užsienio, yra nedideli atstumai, viskas yra arti, nebūtina toli transportuoti įrenginių, darbuotojai yra patikimi ir kvalifikuoti, kurie gyvena netoliese. Lietuvos įmonės palyginti su užsienio greitai prisitaiko prie situacijos ar pokyčių, nes turi patirties ir yra lanksčios.

Tyrime buvo siekiama sužinoti ar galima teigti, kad Lietuvoje susiformavo miškininkystės sektoriaus klasteris. Buvo išskirtos dvi subkategorijų grupės: silpnai veikiantis klasteris, stipriai veikiantis klasteris (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Lietuvos miškininkystės sektoriaus klasteris“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatoriai (teiginys)
Silpnai veikiantis klasteris	<p>„Tarpusavyje kainų nesusitarinėja, kainas diktuoja didžiosios įmonės, mažosios – kartais pasitaria, kurios produkcijos ruošti daugiau, kurios mažiau, kad būtų naudinga parduoti, kad kiltų kainos” (A1).</p> <p>„Kad yra galimybė įmonei būti apgautai kitos įmonės, gali būti nesilaikoma susitarimų, suteikiamos melagingos rekomendacijos ir panašiai” (A4).</p> <p>„Visi dirba savo įmonėse, mažai kas dalijasi konkurencinga informacija, nieko neišduoda, dažniausiai slepia“ (A7).</p>
Stipriai veikiantis klasteris	<p>„Jų nauda, kad įmonės dalinasi patirtimi, informacija, keičiasi rekomendacijomis, bendradarbiauja, jei viena įmonė negali atlikti darbų, dėl laiko stokos – rekomenduoja savo partnerį“ (A4).</p> <p>„Mažėja konkurencija tarpusavyje, dirbama draugiškai su konkurentais, dėl ko šiek tiek nukenčia klientai” (A3).</p>

Kelių tyrimo dalyvių nuomone, Lietuvoje susiformavo miškininkystės sektoriaus klasteriai: „Lietuvoje veikia miškininkystės klasteriai, ypač tarp jaunų įmonių“ (A4); „Miškininkystės sektoriuje yra susiformavę tam tikri nedideli, atskiri klasteriai, kurie dalinasi gerąja patirtimi, susitaria kiek maždaug mokėti darbuotojams, kad kardinaliai nesiskirtų uždarbis, taip pat dėl paslaugų teikimo kainų ar panašiai“ (A3). Tačiau pastebima, kad jų veikla yra labai minimali, silpna. Klasterių veikla dažnai grindžiama konkurencija ir bendradarbiavimo stoka, kuri neigiamai paveikia informacijos mainus ir galimybes dalytis ištekliais bei žiniomis. Tai gali lemti nepakankamą efektyvumą ir galimai trukdyti augimui bei plėtrai sektoriuje.

Dalinimasis patirtimi, informacija, rekomendacijų mainai ir bendradarbiavimas leidžia efektyviau veikti miškininkystės sektoriaus įmonėms. Miškų savininkų susitikimai suteikia galimybę dalintis naujienomis, apdovanoja geriausius ir skatina geriausią patirtį bei mokymus. Toks informacijos mainas gali skatinti veiklos gerinimą ir tvarumą šioje pramonės šakoje: „Jų nauda, kad įmonės dalinasi patirtimi, informacija, keičiasi rekomendacijomis, bendradarbiauja, jei viena įmonė negali atlikti darbų, dėl laiko stokos – rekomenduoja savo partnerį“ (A4); „Būna miškų savininkų suvažiavimai, kuriuose dalinamasi patirtimi, naujienomis miškininkystės sektoriuje, renkamos ir apdovanojamos gražiausios valdos, geriausi ugdymai. Tokiuose suvažiavimuose galima gauti daug informacijos kaip taisyklingai verstis miško ūkiu“ (A7).

Siekiant sužinoti kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybės. Buvo išskirtos keturios subkategorijų grupės: teisiniai suvaržymai, netinkamas klimatas, didelė konkurencija, neigiamas visuomenės požiūris (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybės” (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Teisiniai suvaržymai	„Tai teisiniai suvaržymai” (A1). „Ribojantys įstatymai, dideli mokesčiai” (A4). „Miškininkystės sektoriaus silpnybės – dažnai keičiami įstatymai, dideli mokesčiai, naujų saugomų teritorijų steigimas“ (A5). „Silpnybės –besikeičianti teisinė aplinka“ (A6). „Valstybės vykdoma politika, nustatyta neadekvati mokesčių sistema” (A2).
Netinkamas klimatas	„Orai, kad tam tikri darbai gali būti atliekami tik esant tinkamam metų laikui ir esant tinkamam orui” (A3).
Didelė konkurencija	„Miškininkystės sektoriaus silpnybės – didelė konkurencija, daug jaunų įmonių“ (A7). „Miškininkystės sektoriaus silpnybės – didelė konkurencija tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose“ (A4). „Silpnybės – rinkoje veikiantys konkurentai“ (A6).
Neigiamas visuomenės požiūris	„Neigiamas visuomenės požiūris į miškininkus“ (A6).

Respondentų atsakymuose išryškėjo keletas svarbių miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybių. Teisinėje aplinkoje nurodomi tam tikri teisiniai suvaržymai ir ribojantys įstatymai bei dideli mokesčiai, kurie gali trukdyti įmonių veiklai bei siekiant įsisavinti naujoves. Be to, pastebima besikeičianti teisinė aplinka, kurią ekspertai vertina kaip iššūkį dėl nuolatinių teisės aktų pokyčių.

Vertinant teisinius aspektus, vienas tyrimo dalyvis pažymi, kad: „Tokie kaip įstatymas draudžiantis vienai įmonei turėti daugiau, kaip 1500 ha miško žemės, dėl ko jaunos miškus tenka parduoti, kad įsigyti brandų mišką, kuris reikalingas, kad galėtų dirbti. Skandinavai moka daugiau už miškus, gali sau leisti daugiau investuoti į ilgalaikes investicijas, o lietuviai tiek neturi. Skandinavai dažnai siūlo maždaug tris kart daugiau, o pardavėjas renkasi sau palankesnius pasiūlymus” (A1). Tai gali turėti neigiamą poveikį Lietuvoje veikiančių įmonių konkurencingumui, trukdyti ilgalaikiam investavimui ir naujų technologijų diegimui, sumažinti miškininkystės sektoriaus augimo potencialą, jo indėlį į šalies ekonomiką bei konkurencingumą tarptautinėje rinkoje.

Vienas iš tyrimo dalyvių pabrėžė, kad: „5 proc. kelių mokestis nuo pajamų, tai yra per didelis mokestis miškininkystės sektoriaus įmonėms, o keliai lieka netvarkyti, žmonės pikti ant miškininkų, dėl gilių provėžų miškuose” (A2). Ši situacija rodo, kad mokesčių politika, kuri yra skirta infrastruktūros priežiūrai netenkina verslininkų ir gali sukelti neigiamą visuomenės reakciją, ypač tada, kai lėšos nėra efektyviai panaudojamos. Tai gali turėti neigiamą poveikį ne tik miškininkystės sektoriaus efektyvumui, bet ir visuomenės pasitikėjimui bei visuotinei gerovei, ypač kai kelio būklė kelia pavojų aplinkai ir žmonių saugumui.

Miškininkystės sektorius yra labai jautrus rinkos svyravimams, o pajamos gali stipriai skirtis priklausomai nuo laiko, kada prekė yra parduodama: „Taip pat didelė priklausomybė nuo rinkos, nes įmonė gali planuoti vienais ar kitais metais kirsti didelius plotus miškų, bet tai nėra efektyvu, nes reikia kirsti daug tik tais metais, kada yra palanku. Prekė, praktiškai visada, sukuriama ta pati, bet skirtingu laikotarpiu, dėl rinkos situacijos, galima uždirbti labai skirtingai“ (A7).

Miškininkystės sektoriaus priklausomybė nuo nepastovių rinkos sąlygų rodo būtinybę kurti lanksčias verslo strategijas, siekiant efektyviau prisitaikyti prie kintančių rinkos situacijų ir užtikrinti sektoriaus tvarumą bei stabilumą.

Buvo siekiama sužinoti kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos stiprybės, todėl išskirtos keturios subkategorijų grupės: ilgalaikė investicija, motyvuoti darbuotojai, moderni technika, didesnė rinka (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos stiprybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Ilgalaikė investicija	„Tai ilgalaikė investicija“ (A1) „Tai ilgalaikė investicija“ (A3) „Stiprybės – miškas ilgalaikė investicija“ (A5)
Motyvuoti darbuotojai	„Lojalūs ir kvalifikuoti darbuotojai <<...>>“ (A2) „Kvalifikuoti darbuotojai, kurie padeda našiai dirbti“ (A6)
Moderni technika	„Moderni technika, kuri labai palengvino daugelį miško darbų, bet dar daug kas yra atliekama rankomis, tad galimai dar bus išrasta naujų įrengimų“ (A7). „Moderni ir nauja technika, tai leidžia pasiūlyti geresnę kainą klientams“ (A2). „Nauja ir moderni technika“ (A6).
Didesnė rinka	„Globalizacijos dėka padidėjusi rinka“ (A4).

Vertinant miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos stiprybes labiausiai tyrimo dalyvių atsakymuose išsiskyrė miško, kaip ilgalaikės investicijos ir modernios technikos naudojimo privalumai. Miško turėjimas laikomas ilgalaikės vertės šaltiniu, nes miškininkystės sektoriaus įmonės gali nuolat plėtoti miškų ūkį siekdamas maksimaliai pasinaudoti šio turto pranašumais. Modernios technikos naudojimas leidžia įmonėms vykdyti veiklą efektyviau, sumažindamos žmogiškąjį darbo krūvį, optimizuojant darbo procesus bei leidžiant pasiūlyti klientams geresnes kainas. Teiginiai apie motyvuotus ir kvalifikuotus darbuotojus akcentuoja kompetentingų ir lojalių darbuotojų svarbą. Jų profesionalumas bei įsipareigojimas darbui gali padėti įmonėms išlaikyti efektyvumą, siekti aukštos kokybės ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Taip pat pabrėžiama globalizacijos įtaka, kurios rezultatas yra didesnė rinka. Didėjantis pasaulinis mastas suteikia įmonėms daugiau galimybių pasiekti didesnę klientų ratą ir didinti verslo potencialą.

Vienas tyrimo dalyvis teigia: „Jei, miškininkyste besiverčianti įmonė, tvarkingai vykdo savo veiklą, turi pakankamai miškų, juos prižiūri, ataugina – vadinasi yra užsitikrinusi sau ateitį daugelį metų į priekį“ (A1). Tai svarbus aspektas, kuris leidžia įmonei ne tik užtikrinti savo verslo stabilumą, bet ir prisidėti prie aplinkos tvarumo bei ilgalaikės ekologinės pusiausvyros.

Siekiant sužinoti kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos grėsmės buvo išskirtos keturios subkategorijų grupės: klimato kaita, gyvūnų daroma žala, geopolitinė situacija, miškų nykimas (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos grėsmės” (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Klimato kaita	„Stichinės nelaimės, klimato kaita” (A5). „Tai klimato atšilimas, dėl kurio nyksta spygliuočių miškai, atsiranda naujų medžių ligų, neįšąla per žiemą kenkėjai, puola medžius“ (A1). „Klimato atšilimas, stichinės nelaimės“ (A6). „Stichinės nelaimės, ugnis, klimato atšilimas” (A4). „Kiekvienais metais audros“ (A7).
Gyvūnų daroma žala	„Grėsmės – tai žvėrių daroma žala, kenkėjai” (A5). „Neįšąla per žiemą kenkėjai, puola medžius“ (A1). „Medžiams kenkiantys vabalai“ (A7).
Geopolitinė situacija	„Geopolitinė situacija, nes vykdomas Rusijos karas Ukrainoje, niekada nežinosi kada jis išsiplės ir pasieks Baltijos šalis, Lietuvą“ (A2). „Grėsmės – karas“ (A6).
Miškų nykimas	„Sparčiai mažėja miškų, kurių nėra spėjama taip greitai atkurti ir subrandinti” (A3).

Klimato kaita yra esminė miškininkystės sektoriaus grėsmė. Klimato atšilimas skatina spygliuočių miškų nykimą ir leidžia plisti naujoms medžių ligoms. Tai lemia didesnę medžių pažeidžiamumą, ypač naujiems kenkėjams, kurie gali išplisti ir pakenkti miškų augimui bei plėtrai. Klimato šiltėjimas lemia tai, kad kenkėjai žiemos metu nebeįšąla, jų populiacijos didėja ir padidina žalos riziką miškų ekosistemai: „Pavyzdžiui, šiltėjantis klimatas padidino tipografų (vabalai kenkėjai) invaziją, kurie griaužia medžių žievę. Jiems įsiveisus reikia pjauti ne tik pažeistus medžius, bet ir aplink 15-20 metrų žalius, sveikus medžius. Tik taip suvaldomas tipografų židinys“ (A1). Geopolitinė situacija, ypač pabrėžiant Rusijos karą Ukrainoje, kelia nerimą dėl galimo konflikto poveikio Baltijos šalims, tame tarpe ir Lietuvai. Ši situacija gali turėti platų poveikį regiono saugumui ir ekonominiam stabilumui, įskaitant miškininkystės sektoriaus veiklą. Tokia geopolitinė įtampa gali sukelti įvairias pasekmes verslui, pradedant nuo rinkos nestabilumo iki galimų prekybos apribojimų, kurie tiesiogiai veikia miškininkystės sektoriaus pelningumą ir galimybes veikti tvariai. Sparčiai nykstant miškams gali kilti problemų juos atkurti ir atgaivinti, kas lemtų ilgalaikį poveikį miškų ekosistemos stabilumui. Tai gali turėti didelės įtakos miškų biologinei įvairovei, klimato reguliavimui ir žmonių bei gyvūnų gyvenimo sąlygoms. Taip pat, prarastų miškų atkūrimas gali užtrukti daug metų, o tai lemtų ilgalaikį nestabilumą miškininkystės sektoriuje.

Buvo siekiama sužinoti kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos galimybės ir išskirtos dvi subkategorijų grupės: valstybės parama, visuomenės dėmesys (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos galimybės” (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Valstybės parama	„Tai gaunamos išmokos, už kurias galima kokybiškiau prižiūrėti miškus“ (A1). „Miškas tai ekologinė vertybė ir miškininkystei visada bus skiriamos tam tikros paramos, subsidijos – miško atkūrimui, išsaugojimui” (A3). „ES skiriamos paramos miško įveisimui, jaunuolyno ugdymui, kurios leidžia

	<p>sumažinti atkuriamų miškų kaštus“ (A7).</p> <p>„Europos sąjungos skiriamos išmokos, paskatinimai, rengiami projektai, suteikia miškininkystės sektoriui naujų galimybių kokybiškiau bei pelningiau vykdyti savo veiklas“ (A4).</p> <p>„Europos sąjungos skiriamos paramos, vyriausybės išmokos“ (A5).</p> <p>„Vyriausybės pagalba ir ES parama miškininkystės sektoriui“ (A6).</p>
Visuomenės dėmesys	„Tai vis didesnis visuomenės skiriamas dėmesys miškui, jo išsaugojimui, atsodinimui, valstybės“ (A4).

Valstybės paramos suteikimas būtų skirtas miškų prižiūrėjimui, atkūrimui ir plėtrai. Įvairi finansinė parama pradant valstybės skiriamomis išmokomis ir Europos Sąjungos projektų finansavimu yra vertinama kaip esminė pagalba miškininkystės sektoriaus veiklos sėkmei ir tvarumui. Tai leidžia efektyviau valdyti miškų išteklius, skatina naujoves bei inovacijas, padeda sumažinti veiklos kaštus užtikrinant ilgalaikę ir tvarią sektoriaus plėtrą. Visuomenės susidomėjimas miškų būkle, jų išsaugojimo ir atsodinimo klausimais, sparčiai didėja ir tampa vis svarbesnis bendruomenių, visuomenės bei valstybės lygmenyje. Tai reiškia augantį bendrą supratimą, kad miškai yra svarbus gamtos išteklius, kurio išsaugojimas ir tvarus naudojimas yra būtini mūsų aplinkai ir visuomenei.

Buvo norima sužinoti pagal kokius finansinius rodiklius yra vertinamas miškininkystės konkurencingumas. Dauguma informantų pažymėjo, kad pagrindinis konkurencingumą parodantis finansinis rodiklis yra grynosios verslo pajamos. Taip pat galima analizuoti pagal miškininkystės sektoriaus indėlį į BVP, grynąjį metinį prieaugį, bendrąjį ir grynąjį pelningumą, užimamą rinkos dalį, pardavimų apyvartą, darbo našumą ir kapitalo pelningumą. Vienas iš informantų pažymėjo, kad „miškininkystės konkurencingumas turi būti vertinamas pagal pardavimų pajamas, o tada grynąjį pelną, bei atsižvelgiama į kapitalo pokytį. Iš įmonių padarytos apyvartos dydžių galima matyti kaip sektorius dirba“ (A7).

Informantai pateikė savo nuomonę apie nefinansinius miškininkystės sektoriaus įvertinimo rodiklius. Buvo išskirtos keturios subkategorijų grupės: kainos ir kokybės santykis, darbo atlikimo terminai, išskirtinumas, klientų atsiliepimai (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus svarbiausi nefinansiniai konkurencingumo rodikliai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Kainos ir kokybės santykis	“Pavyzdžiui kaina gali būti ir didesnė, bet jei užsakovas žinos, kad paslaugos bus suteiktos kokybiškai ir laiku, vis tiek rinksis patikimesnę įmonę, nei pigesnę, bet rizikingą” (A2).
Darbo atlikimo terminai	“Patikimumas t.y. atliekamas darbas pagal nustatytus terminus ” (A5) “gebėti greitai reaguoti į rinkos poreikius ir esant aukštai kainai viską padaryti, kad uždirbti. Nespėjus atlikti darbo laiku ar ilgai dirbant, galima susilaukti kainų kritimo” (A1).
Išskirtinumas	“Žinoma visada naujovės įmonė padaro konkurencinga, jei įmonė sugalvoja naują produktą ar prekę, kuri gali būti esamos pakaitalas ir yra geresnė bei naudingesnė, tada aplenks konkurentus“ (A3). “Paslaugų ir produkcijos paketas, kai viena įmonė atlieka visas miškininkystės paslaugas” (A4).

Atsiliepimai	„Klientų rekomendacijos, nuo to priklauso kiek iš įmonių nuperkamą prekių ir paslaugų” (A6). „Rekomendacijos iš partnerių” (A7).
---------------------	---

Vienas iš svarbiausių nefinansinių miškininkystės sektoriaus konkurencingumo rodiklių yra paslaugos kainos ir kokybės santykis, kai organizacija siūlo klientui kokybiška produkciją už prieinamą kainą. Darbo atlikimo terminai yra svarbūs užtikrinti patikimumą klientų akyse. Organizacija kuri teikia paslaugas naudojantis modernia technika sulaukia kur kas daugiau kliento dėmesio. Taip pat, išskirtinumas gali pasireikšti teikiant naujas paslaugas ar paslaugų paketus. Dauguma klientų renkantis organizacija paslaugoms įsigyti vadovaujasi kitų klientų atsiliepimais.

Buvo siekiama sužinoti kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys veiksniai, problemos, sunkumai. Išskirtos devynios subkategorijų grupės: silpna vyriausybės parama, teisinė bazė, klimato kaita, nepasiekiamą infrastruktūra, paklausos mažėjimas, kompetentingi darbuotojai, stichinės nelaimės, inovatyvios technikos neturėjimas, krizė (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys veiksniai, problemos, sunkumai“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatoriai (teiginys)
Silpna vyriausybės parama	„Maža vyriausybės parama miškininkystės sektoriui“ (A2). „Dirbti konkurencingai yra reikalingos didelės investicijos“ (A7).
Teisinė bazė	„Besikeičiantys įstatymai, pavyzdžiui, plečiamos saugomos teritorijos“ (A6).
Klimato kaita	„Šiltėjant klimatui, Lietuvoje gali išnykti spygliuočių medžiai, tada įmonės turės greitai prisitaikyti ir rasti kitų alternatyvų“ (A3). „Klimato kaita mažina sveikų medynų kiekį, nes dėl atšalusio klimato atsiranda naujų medžių ligų bei kenkėjų“ (A2).
Nepasiekiamą infrastruktūra	„Didelė problema dėl patekimo į miškus, dažnai vietovės sunkiai pasiekiamos, nepravažiuojamos, kas mažina darbo našumą ir didina kaštus“ (A3).
Paklausos mažėjimas	„Atsinaujantiems energijos ištekliams ir bioekonomikai, žmonės vis dažniau iš malkinio šildymo renkasi kitą rūšį, kas mažina malkinės medienos paklausą kiekvienais metais.“ (A3).
Kompetentingi darbuotojai	„Sunku rasti kompetentingų ir pajėgių fiziniam darbui darbuotojų“ (A3). „Kompetentingų darbuotojų“ (A5).
Stichinės nelaimės	„Dideli vėjai, audros labai kenkia medžiams, juos išvarto, nulaužo“ (A3).
Inovatyvios technikos neturėjimas	„Yra reikalinga nauja ir moderni technika, norint atsinaujinti“ (A2).
Krizė	„Šiuo metu didžiausia problema artėjanti krizė“ (A7).

Maža finansinė ir institucinė parama iš valdžios gali ne tik mažinti investicijas, bet ir stabdyti sektoriaus augimą bei plėtrą: „Kita silpnybė – per mažai lėšų skiriama miško kelių infrastruktūrai. Miškininkystės sektoriaus įmonės sumoka labai didelius pinigų valstybei, bet atgal nieko negauna, keliai nėra tvarkomi arba tvarkomi labai minimaliai. Pavyzdžiui, važiuojant pro urėdijos miškų

kelius, reikia sudaryti su ja sutartį ir jei sugadinamas kelias, privatininkai turi jį sutvarkyti iš asmeninių lėšų. Nors valdiškoms įstaigoms yra pakankamai gerai sutvarkyti keliai iš privatininkų mokamo mokesčio kelių infrastruktūrai gerinti“ (A3). Šios problemos gali sukelti įmonėms papildomų išlaidų ir nepalankias sąlygas vystytis verslui. Miškininkystės sektoriaus įmonės yra priverstos mokėti didelius mokesčius valstybei už miško naudojimą, tačiau negauna tinkamos ar proporcingos gražos ar paslaugų iš valstybės pusės.

Svarbu pabrėžti, kad trūksta ne tik valstybės paramos, bet dažnai ir miškininkystės įmonių tvaresnio veikimo: „Miškininkystės sektoriuje yra daug konkurencingumą silpninančių veiksnių, tokių kaip nepakankamos įmonių investicijos, dėl ko nėra gerai prižiūrimi miškai, užauga prastesni medžiai. Taip pat miško ilgas brandos amžius“ (A4). Prastai prižiūriuose miškuose priauga savaiminių medžių, trūksta vietos arba net nėra galimybės augti geriems medžiams, padidina riziką laiku nespėti pastebėti kenkėjų, didėja jų židiniai, medžius puola ligos, tai nulemia prastesnę medienos kokybę. Taigi, nepakankamai prižiūrimi miškai gali sumažinti miško išteklių vertę ir įmonių galimybę sėkmingai konkuruoti rinkoje.

Įvairūs veiksniai prasidedantys nuo kintančių įstatymų ir teritorijų statusų iki neigiamo visuomenės požiūrio ir klimato kaitos poveikio – sudaro sudėtingą aplinką miškininkystės sektoriuje: „Besikeičiantys įstatymai, pavyzdžiui, plečiamos saugomos teritorijos, dėl to pasidaro sunku planuoti į ateitį, investuoti į naujus miško plotus, nes negali žinoti ar jie taps rekreaciniai, saugomi, o miškininkystės veiklą nebus galima vykdyti. Šiuo metu ypatingas neigiamas visuomenės požiūris į miškininkus kaip „blogiukus ,kurie viską kerta“, dėl to būtina plačiau supažindinti visuomenę su miškininkų darbu, teisine aplinka. Neigiamą įtaką turi ir klimato kaita, nes atsiranda naujų miško kenkėjų, kai kurie medžiai tampa atsparūs, kiti nusilpsta, dėl to prarandamos potencialiai didesnės pajamos, mažėja miško prieaugis“ (A6). Šios problemos ne tik riboja įmonių galimybes planuoti ilgalaikes investicijas ar vykdyti veiklą, bet ir kelia nežinomybę bei neaiškumą dėl būsimų miško teritorijų naudojimo galimybių.

Klimato kaita gali sukelti didelių problemų miškininkystės sektoriui. Spygliuočių medžių išnykimas, naujų ligų ir kenkėjų atsiradimas bei sveikų medynų kiekio mažėjimas gali reikalauti greito prisitaikymo ir alternatyvių sprendimų paieškos. Apklaustų miškininkystės sektoriaus ekspertų nuomone: „Šiltėjant klimatui mažėja drėgmės, prasideda sausros, veisiasi kenkėjai, traukiasi eglynai, beveik nebelenka uosynų. Uosynai galimai nyksta dėl grybo – kelmučio, kuris taip pat išplito klimato šiltėjant. Šią problemą reikia laiku ir tinkamai sukontroliuoti – galima vietoj uosių ir eglių sodinti beržus“ (A2); „Didelė problema klimato kaita, kurią įmonės turi pradėti spręsti jau dabar. Ekologija, visuomenės požiūris į vartojimą, popieriaus taupymas, atsinaujinantys gamtos ištekliai ir visa kita, dėl ko mažės paklausa medienos gaminiams“ (A4). Taigi, ši situacija turi reikšmės ne tik miškininkystės sektoriui, bet daro įtaką ekologijos klausimais, visuomenės požiūriui į vartojimą, poreikį taupyti popierių ir didėjančią susidomėjimą atsinaujinančiais gamtos ištekliais. Visa tai gali paveikti medienos gaminių paklausą.

Vieno tyrimo dalyvis teigimu, pastaruoju metu pastebima sparčių pokyčių tendencija, kuriuos lemia vis didėjantis susidomėjimas atsinaujinančiais energijos ištekliais ir bioekonomika. Ši tendencija tiesiogiai veikia žmonių pasirinkimus šildymo srityje, vis dažniau nuo malkinio šildymo linkstama pereiti prie alternatyvių atsinaujinančios energijos šaltinių. Tai sukelia pokyčius rinkoje, mažindama malkinės medienos paklausą kiekvienais metais.

Pastaruoju metu susiduriama su iššūkiu rasti darbuotojus, kurie būtų ne tik kompetentingi, bet ir pajėgūs atlikti fizinį darbą. Norint įveikti šią situaciją, būtina investuoti į švietimą, profesinį mokymą ir kitas iniciatyvas, kurios skatintų darbuotojų įgūdžių tobulinimą ir kvalifikacijos kėlimą miškininkystės srityje. Taip pat, atsiranda kita svarbi problema, susijusi su nekompetentingais vadovais: „Galiausiai labai didelė problema, kad dažnai pasitaiko nekompetentingų valdiškų įmonių atstovų, kas „kaišioja pagalius į ratus“. Priduodant įvykdytus objektus daug „kabinėjasi“, savo nuostatų nesilaiko, dažnai būna net neskaitę sutarties, trūksta žinių miškininkystėje“ (A2). Kai valstybės atstovai nėra pakankamai kompetentingi, jie gali sukelti procesų sutrikimus, nesusipratimus ar neteisingus sprendimus, kurių pasekmės gali būti žalingos tiek įmonėms, tiek miško ekosistemai.

Viena iš didelių problemų buvo įvardintos stichinių nelaimių grėsmės, tokios kaip didelių vėjų ir audrų daroma žala. Šios gamtos jėgos gali turėti didelį neigiamą poveikį miško ekosistemai ir medienos ištekliams, todėl: „Svarbu tinkamu atstumu pasodinti medžius, kad išsaugoti kuo daugiau. Per didelis atstumas – didelė tikimybė per audrą kad išvers, per mažas – atstumas, trūks maistinių medžiagų, vandens, saulės“ (A3). Be to, inovatyvios technologijos yra esminė miškininkystės sektoriaus plėtros ir tvarumo dalis. Naujos modernios technologijos gali padėti pagerinti miškų priežiūros, kirtimo ir apdirbimo procesų efektyvumą. Nuo efektyvių robotizuotų sistemų iki naujausių medienos apdirbimo įrangų – šios technologijos gali sumažinti darbo jėgos sąnaudas ir padidinti produkcijos kokybę bei pagaminti didesnę kiekį per trumpesnę laiką.

Krizės sąlygomis, statybos sektoriaus užsakymų sumažėjimas dažnai turi tiesioginį poveikį medienos paklausai. Esant mažesniai poreikiui iš statybų sektoriaus, medienos vartojimas gali sumažėti, todėl miškininkystės sektorius patiria nuosmukį: „Miškų net neapsimoka kirsti, dabar kertami labai minimaliai ir laukiama, kada bus vėl geros kainos. Dėl artėjančios krizės visi taupo, statybų sektoriuje užsakymų mažėja, medienos poreikis nyksta, mažėja užsienio šalių užsakymų. Dabar tokia situacija, kad nusipirkus brandų mišką ir jį iškirtus, jo kaina neatsipirks“ (A7).

Informantai turėjo pasidalinti savo patirtimi apie miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinančius veiksniai bei galimybes. Buvo išskirtos šešios subkategorijų grupės: kvalifikuotas personalas, finansinė pagalba, tinkama įmonės strategija, paslaugos kokybė ir įvairovė, geri atsiliepimai, modernios technikos diegimas (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Ekspertų požiūrio vertinimas: kategorija „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinantys veiksniai bei galimybės“ (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu duomenimis).

Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatoriai (teiginys)
Kvalifikuotas personalas	„Nuo kompetentingų darbuotojų priklauso darbo kokybė ir našumas“ (A1). „Išsilavinimas, patirtis ir žinios didina darbo našumą ir produktyvumą“ (A6). „Jei darbuotojai žino kada kirsti, kur ir ką sodinti, kada efektyviausia naudoti išteklius“ (A5)
Finansinė pagalba	“Galima gauti valstybės ir Europos sąjungos išmokų jaunuolynų ugdymui, apželdinant apleistas žemes, miško apsaugai, priežiūrai” (A4). “Skiriamomis finansinėmis priemonėmis padeda atnaujinti techniką, darbo priemones” (A3). “Europos sąjunga suteikia galimybę teikti projektus, pavyzdžiui – technikai įsigyti. Tik reikia įvertinti sąlygas, nes už gautas lėšas reikia įvykdyti daug reikalavimų. Reikia įvertinti ar reikalavimai įgyvendinami ir atneš naudos, nes kartais reikia

	kirsti mišką tam, kad įvykdyti reikalavimus, nors tą patį mišką kirsti už 2-3 metų gal būtų du kart pelningiau” (A2).
Tinkama įmonės strategija	„Gera suformuotas strateginis planas padėtų įmonei numatyti perspektyvas, galimybes, siektinus rezultatus ir veiksmus jiems pasiekti” (A5). „Padeda įmonei siekti savo tikslų ir dirbti pelningai.“ (A1).
Paslaugos kokybė ir įvairovė	„Atlikti kokybiški darbai užtikrina klientų lojalumą” (A4). „Turint pasiūlyti kelias skirtingas prekes rinkai, galima ruošti tą prekę, kuri tuo metu paklausiausia” (A5).
Geri atsiliepimai	„Rekomendacijos iš lūpų į lūpas” (A6). „Teigiamą įtaką įmonei daro gera reklama, taip klientai sužino apie teikiamas paslaugas, rekomendacijas apie įmonę buvusių klientų ir taip pasirenkama ta įmonė. Neigiami atsiliepimai atbaidys klientą, teigiami pritrauks, įmonei svarbu užsitarnauti klientų pasitikėjimą” (A7).
Modernios technikos diegimas	„Pavyzdžiui sumažėjus rankiniam darbui – atsiradus medkirčiui, darbo našumas labai stipriai padidėjo. Medkirtys atlieka maždaug dviejų savičių žmonių darbą per dvi paras” (A6).

Miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinantys veiksniai yra tokie kaip tinkamas įmonių valdymas, tikslai ir strategija, motyvuoti darbuotojai, efektyviai naudojami išteklių, naujovių diegimas ir modernios technikos įsigijimas bei valstybės pagalba tam įgyvendinti. ES parama miškininkystės sektoriui leidžia įsigyti naują, modernią techniką, auginti našius produktyvius medynus. Kvalifikuoti, lojalūs darbuotojai padeda įmonėms siekti įmonės tikslų bei geriausių rezultatų ir kokybės.

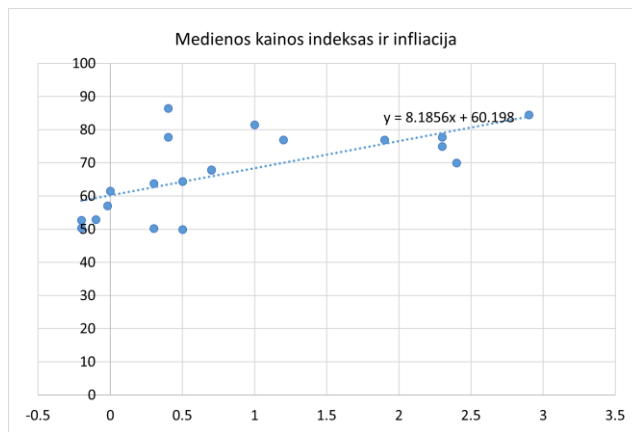
Norint patikrinti ar miškininkystės sektoriaus konkurencingumui įtakos turi tam tikri veiksniai, galima sudaryti koreliacijos matricą, todėl remiantis medienos biržos prekybos statistikos duomenimis ir Oficialios statistikos portalo duomenimis, atlikta analizė, kurios metu, pagrindinis kintamasis yra medienos kainos indeksas nuo 2022 metų kovo iki 2023 metų spalio mėnesio. Kaip anksčiau minėjo, apklausti miškininkystės sektoriaus ekspertai, prieš įvedant sankcijas į Lietuvą buvo importuojama daug, maža kaina, medienos produktų ir Rusijos ir Baltarusijos, todėl pasirinktas analizei laikotarpis yra daugiau kaip metai su puse ir atlikta remiantis mėnesine informacija, dėl staigaus šio laikotarpio kainų svyravimo, kuriam didelės įtakos turėjo prasidėjusi Rusijos invazija į Ukrainą ir su tuo susiję ekonominiai apribojimai, kaip sankcijos Rusijos ir Baltarusijos importuojamoms prekėms.

Buvo stebimas ryšys tarp medienos kainos indekso ir vidutinio darbo užmokesčio indekso, nedarbo lygio procentais (tarp 15-74 metų amžiaus gyventojų), BVP tenkančio vienam gyventojui eurai, infliacijos procentais, eksportu mln. Eur ir importu mln. Eur. Taip pat įdomu ryšys su statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiais lyginant su ankstesniu laikotarpiu procentais, nes miškininkystės sektorius teikia medieną, kuri naudojama statybose ir aktualu ryšys su apdirbamosios gamybos produkcija (be PVM ir akcizo to meto kainomis, mln. Eur), nes šiam sektoriui taip pat teikiama mediena. Atlikta daugiamatė koreliacija, kurios duomenys pateikti 23 lentelėje:

23 lentelė. Koreliacijos statistiniai duomenys tarp medienos kainos indekso ir nepriklausomų kintamųjų (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistikos duomenimis).

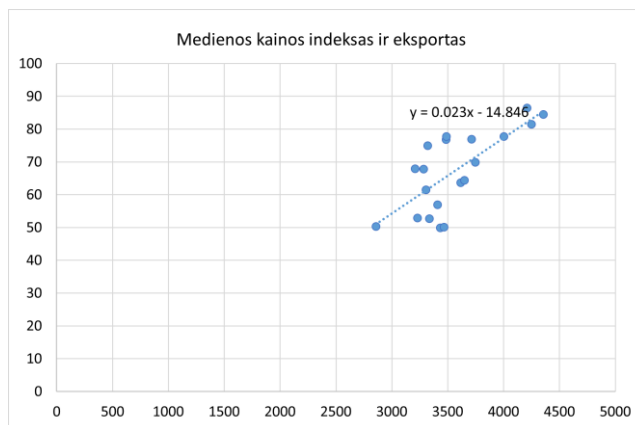
Koreliacijos	Medienos kainos indeksas	DU indeksas	Nedarbo lygis	BVP	Infliacija	Statybos pokyčiai	Gamybos produkcija	Eksportas	Importas
Medienos kainos indeksas	1								
DU indeksas	-0,0832	1							
Nedarbo lygis	-0,1928	-0,3582	1						
BVP	-0,3251	0,3557	-0,3011	1					
Infliacija	0,6556	-0,1001	-0,3512	-0,419	1				
Statybos pokyčiai	0,1645	0,0153	-0,3484	-0,392	0,5025	1			
Apdirbamosios gamybos produkcija	0,4860	0,4097	-0,3901	0,0143	0,3714	0,32813	1		
Eksportas	0,7321	0,2414	-0,1984	0,0838	0,3951	-0,00218	0,8062	1	
Importas	0,7984	0,2154	-0,2340	-0,065	0,5199	0,16029	0,6846	0,8882	1

Koreliacijos lentelės duomenys parodo ar visi nepriklausomi kintamieji koreliuoja statistiškai reikšmingai su analizuojamu kintamuoju (Čekanavičius, Murauskas, 2014). Daugiamatės koreliacijos duomenimis, pastebima, kad mažiausią ryšį medienos kaina turi su vidutiniu darbo užmokesčiu. Interviu dalyviai, taip pat, neakcentavo darbo užmokesčio, kaip vieno iš svarbių veiksnių didinant įmonės konkurencingumą. Labai mažas ryšys pastebimas su statybos elementų sąnaudų pokyčiais ir su nedarbo lygiu šalyje. Nedidelis ryšys išlieka ir su BVP bei nepakankamai didelis su apdirbamosios gamybos produkcija, nors ryšys vertinamas kaip reikšmingas jau nuo 0,5 ir daugiau, tai apdirbamosios gamybos produkcija yra arčiausiai iš reikšmingo ryšio neturinčių veiksnių. Nors miškininkystės sektoriuje apdirbamosios gamybos produkcija yra viena svarbiausių prekių, tačiau galimai jos indelis visos šalies mastu yra nereikšmingas, todėl nesusijęs su šios produkcijos pokyčiais šalyje. Reikšmingas ryšys, su medienos kainos indeksu, pastebimas su infliacija, ryšys daugiau nei 0,6; su eksportu, ryšys daugiau nei 0,7 ir su importu, kai ryšys beveik siekia 0,8 koeficientą. Vadinasi visi trys nepriklausomi kintamieji stipriai tiesiškai koreliuoja su priklausomu kintamuoju – medienos kainos indeksu ir jų pokyčiai yra reikšmingi medienos kainai. Infliacija, importas ir eksportas buvo dažnai akcentuojamas ir interviu dalyvių atsakymuose, kaip labai reikšmingas veiksnys. 9 pav. pavaizduota infliacijos procentais ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama.



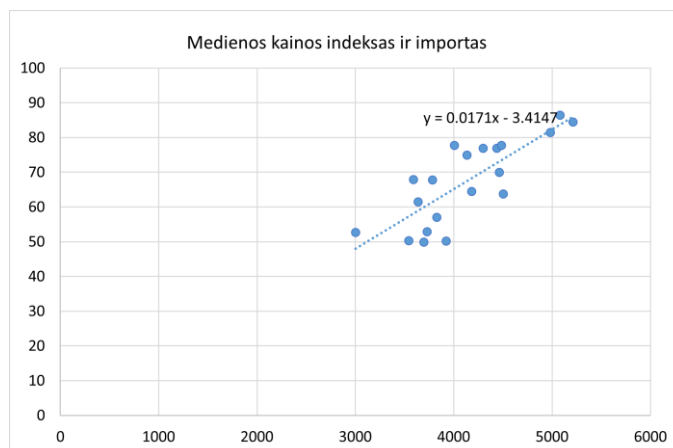
9 pav. Infliacijos procentais ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).

10 pav. pavaizduota eksporto mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama, iš kurios matyti, kad eksporto pokyčiai tiesiogiai veikia ir medienos kainas.



10 pav. Eksporto mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).

11 pav. pavaizduota importo mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama, kuri stipriausiai koreliuoja su medienos kainos indeksu, vadinas importas iš šių trijų reikšmingų kintamųjų veikia medienos kainą šalyje labiausiai.



11 pav. Importo mln. Eur ir medienos kainos indekso tiesinės lygties diagrama (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistiniais skaičiavimais).

Čekanavičius ir Murauskas (2014) pabrėžia, kad naudojant šią analizę reikia gerai išmanyti tiriamąją sritį ir visada patikrinti ar modelio priklausomybės atitinka teorines priklausomybes. Empiriniai koreliacijos koeficientų gauti duomenys papildo ekspertų hipotezes, apie didelę įtaką Lietuvos miškininkystės sektoriui darančius veiksnius, tokius kaip infliacija, importas ir eksportas. Išanalizavus gautus koreliacijos koeficientus ir radus nepriklausomus kintamuosius su kuriais yra matomas akivaizdus tiesiškai koreliuojantis ryšys su priklausomu kintamuoju, tęsiama analizė naudojant regresinę analizę, kurios gauti duomenys pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė. Regresinės analizės duomenys (šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis statistikos duomenimis).

Regresinė analizė								
Kartotinis R	0,8524217							
R laukas	0,7266227							
Pakoreguotas R laukas	0,6753644							
Standartinė paklaida	6,9122029							
Stebėjimas	20							
Dispersinė analizė (A-NOVA)	df	SS	MS	F	Reikšmė F			
Regresija	3	2031,8864	677,2955	14,1757	9,1E-05			
Liekana	16	764,45678	47,77855					
Iš viso	19	2796,3432						
	Koficientas	Standart. paklaida	t Stat	P vertė	Mažiau 95%	Daugiau 95%	Mažiau 95,0%	Daugiau 95,0%
Atidėj. ašyje	1,5588507	15,55436	0,10022	0,92142	-31,415	34,53262	-31,4149	34,53262
Infliacija	4,365704	1,9386582	2,25192	0,03873	0,25593	8,475476	0,255932	8,475476
Eksportas	0,0068958	0,0090813	0,759339	0,45869	-0,0124	0,026147	-0,01236	0,026147
Importas	0,0090573	0,006667	1,358538	0,19314	-0,0051	0,023191	-0,00508	0,023191

Remdamiesi regresinės analizės duomenimis, galime parašyti empirinę regresijos lygtį ir prognozuoti Y reikšmę:

$$Y = 1,5588507 + 4,3657040 X_1 + 0,0068958 X_2 + 0,0090573 X_3$$

Lygtyje nurodytas priklausomas kintamasis ir nepriklausomi kintamieji yra:

- Y - medienos kainos indeksas Eur/ktm
- X1 - infliacija, proc.
- X2 - Prekių eksportas, mln. Eur
- X3 - Prekių importas, mln. Eur

Kai standartinės paklaidos prie koeficientų yra labai didelės, lyginant su lygties koeficientais, prognozuoti vidutinę Y reikšmę, pagal gautą lygtį, reikėtų labai atsargiai, nes gauto rezultato prognozės tikimybė bus nedidelė. Susidariusiai didelei standartinei paklaidai, reikšmės galėjo turėti,

nagrinėjamu laikotarpiu, labai stipriai pasikeitusi ekonominė aplinka. Tuo laikotarpiu vyko Rusijos invazija į Ukrainą, kuri turėjo didelės reikšmės viso pasaulio ekonomikai, dėl šio reiškinio buvo įvestos sankcijos Rusijai ir Baltarusijai – didžiausiems apvaliosios medienos, biokuro ir kitų medienos produktų importuotojų į Europą ir taip pat Lietuvą.

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad miškininkystės sektoriaus konkurencingumas yra jautrus tiek išoriniams, tiek vidiniams veiksniams. Didžiausią įtaką daro išoriniai veiksniai tokie, kaip karas, infliacija, eksportas, importas, politika ir vidiniai veiksniai – sukauptas kapitalas, moderni technika, patirtis ir kompetencija. Stipriausiai Lietuvos miškininkystės sektorių veikia nefinansiniai rodikliai, kuriuos sudėtinga nukopijuoti konkurentams, kaip prekių ir paslaugų kokybė, klientų lojalumas, vadovų kompetencija ir lyderystė ir kiti. Aktualūs išlieka ir finansiniai rodikliai, kaip bendrasis ir grynasis pelningumas bei kiti. Neteisingai valdomi finansiniai ir nefinansiniai išteklių silpnina sektoriaus konkurencingumą, todėl organizacijų vadovams svarbu stebėti konkurencingumo rodiklius, vertinti veiksnius su kuriais bus susiduriama ateityje ir pasistengti, kuo tinkamiau suvaldyti visas išskylančias rizikas, taip išliekant konkurencingomis prieš konkurentus.

Išvados

1. Bendrame pasaulio kontekste, Europa yra vienas iš pirmaujančių regionų miškininkystės sektoriaus išteklių valdyme. Europos sąjungos vykdomos politikos dėka miškininkystės situacija Europoje gerėja, miškų daugiau atsodinama naujų, nei iškertama senų ir nors didžiausi medžių ištekliai yra Atogrąžų miškuose, jie valdomi neekonomiškai ir netvariai. Lietuvoje miškininkystės sektorius susiduria su ekologinėmis problemomis, klimato atšilimo grėsmėmis, gaisrais, o labiausiai konkurencingumą silpnina jaunų įmonių trūkstama patirtis, nedidelis sukauptas kapitalas ir didelė didesnių šalių įmonių daroma įtaka.
2. Sektoriaus konkurencingumas gali būti apibūdinamas kaip organizacijų gebėjimas pasiūlyti vartotojams paklausų produktą ar paslaugą, išlaikant kainos ir kokybės santykį, taikant tikslingą rinkodaros strategiją bei panaudojant optimaliai turimus išteklius, taip užtikrinant konkurencinį pranašumą tiek Lietuvos tiek užsienio rinkose. Konkurencingumui gali daryti įtaką išoriniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniai veiksniai, galintys neigiamai įtakoti sektoriaus konkurencingumą, yra tokie, kaip ekonominė krizė, infliacija, karas, nepalanki mokesstinė politika, teisiniai suvaržymai, naujų technologijų atsiradimas, neigiamas visuomenės požiūris, klimato kaita. Vidiniai veiksniai, veikiantys teigiamai konkurencingumą, yra tokie, kaip kompetentingi darbuotojai, tinkama įmonės strategija, stipri organizacinė kultūra, produktų ar paslaugų kainos ir kokybės santykis.
3. Vienas iš dažniausiai naudojamų konkurencingumo vertinimo modelių yra „Porter Diamond“. Šiame modelyje be keturių ekonominių veiksnių (veiksnių sąlygų, įmonės strategijos, struktūros ir dalyvavimo konkurencijoje, paklausos sąlygų ir susijusių bei palaikančių pramonės šakų), pabrėžiamas ir valdžios bei atsitiktinių įvykių vaidmuo. Vyriausybės ir atsitiktiniai įvykiai yra du išoriniai veiksniai, kurie taip pat daro didelę įtaką minėtų keturių veiksnių dinamikai. Šis sąveikos derinys paaiškina, kodėl įmonės konkrečiame regione gali formuoti geografiškai susitelkusius klasterius, pasižyminčius veiklos efektyvumu ir lankstumu pranašumais. Konkurencingumą galima vertinti pagal finansinius ir nefinansinius rodiklius. Miškininkystės sektoriaus konkurencingumas gali būti vertinamas skaičiuojant bendrąjį ir grynąjį pelningumą, miškininkystės indėlį į BVP, bendrąją pridėtinę vertę ir grynąją pridėtinę vertę, pardavimo augimo procentais, eksporto ir importo rodiklius. Tuo tarpu, nefinansiniai sektoriaus rodikliai apima technologijų modernumą, darbo sąnaudas, produktų kokybę, darbuotojų profesionalumą, įmonės išteklius, strategiją.
4. Siekiant užtikrinti ir didinti konkurencingumą organizacijos turi taikyti įvairias priemones ir strategijas susijusias su veiklos procesų tobulinimu, personalo kokybe, gamtinių išteklių panaudojimu, produkto ar paslaugos didinimo bei partneryste su kitomis įmonėmis. Taip pat, konkurencingumo didinimui svarbi ir išorinė pagalba – valstybės parama, mokesčių ir rinkliavos lengvatos, finansinė parama, biurokratijos procesų supaprastinimas. Reguliari SSGG (stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių) analizė padėtų įmonei tiksliai nustatyti savo problemas ir nubrėžti savo potencialą tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose.
5. Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumas lemiamas įmonės išteklių, kvalifikuotų darbuotojų, konkurencinga kaina, technikos modernumu, paslaugų įvairove, sukauptu kapitalu. Šios sektoriaus įmonės vykdo medienos eksportą į Skandinavijos šalis ir biokuro importą iš Latvijos. Užsienio investicijos turi neigiamą įtaką Lietuvos miškininkystės sektoriui, nes

dikuoja sąlygas rinkai. Dideli mokesčiai trukdo miškininkystės sektoriui tinkamai veikti. Įmonės valdymas, motyvuoti darbuotojai, paslaugų įvairovė, technologijos – vidiniai veiksniai, kurie įtakoja miškininkystės sektoriaus konkurencingumą. Užsienio įmonės pranašesnės prieš Lietuvos įmones, nes turi daugiau finansinių pajėgumų, tačiau Lietuvos įmonės turi kompetentesnius darbuotojus ir gali greitai prisitaikyti prie įvairių pokyčių, situacijų. Koreliacinė ir regresinė pasirinktų statistinių duomenų analizė parodė, kad nagrinėjamu laikotarpiu miškininkystės sektoriaus konkurencingumui didžiausią įtaką turėjo infliacija, eksportas ir importas. Visi trys nepriklausomi kintamieji stipriai tiesiškai koreliavo su priklausomu kintamuoju – medienos kaina, todėl jų pokyčiai yra reikšmingi. Vis dėlto kainą prognozuoti vertėtų labai atsargiai, nes standartinės paklaidos prie koeficientų gautos didelės. Susidariusiai didelei standartinei paklaidai, reikšmės galėjo turėti, nagrinėjamu laikotarpiu, labai stipriai pasikeitusi ekonominė aplinka. Tuo laikotarpiu vyko Rusijos invazija į Ukrainą, kuri turėjo didelės reikšmės viso pasaulio ekonomikai, dėl šio reiškinio buvo įvestos sankcijos Rusijai ir Baltarusijai – didžiausiems apvaliosios medienos, biokuro ir kitų medienos produktų importuotojų į Europą ir taip pat Lietuvą. Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad miškininkystės sektoriaus konkurencingumas yra vertinamas vidutiniškai.

Rekomendacijos

Rekomendacijos skirtos valstybei:

1. Įvesti kontrolės priemones užsienio įmonėms, padedančias lengviau išsilaikyti savo šalies įmonėms/ kontroliuojant užsienio investicijas į miškininkystės verslą, suteikti galimybę vietinėms įmonėms išlikti konkurencingomis.
2. Koreguoti mokesčių suvaržymus miškininkystės sektoriuje, panaikinant infrastruktūros mokesčių ir panaikinant suvaržymą, dėl didžiausio miško ploto dydžio, kurį gali įsigyti vienas asmuo, lietuviško kapitalo įmonėms, paliekant užsienio įmonėms.
3. Pakeisti miško brandos amžių kirtimui, jį sutrumpinant, kad miškininkystės sektoriaus įmonės galėtų dažniau gauti pajamų.

Rekomendacijos skirtos miškininkystės sektoriaus įmonės vadovams:

1. Ieškoti galimybių plėsti savo veiklą į užsienio rinkas, atliekant užsienio rinkos tyrimus, nes tai atspindi būtinybę išnaudoti kitų šalių rinkų potencialą, kad būtų užtikrintas sektoriaus augimas ir stabilumas.
2. Diegti inovatyvias technines galimybes, kurios padidintų paslaugų įvairovę miškininkystės sektoriuje ir kurtų didesnės vertės produkciją.
3. Stiprinti partnerystę tarp organizacijų per klasterio veiklos gerinimą, dalijimąsi gerąją patirtimi, palaikant vieni kitus miškininkystės versle.

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams:

1. atlikti kiekybinę apklausą Lietuvos daugumos miškininkystės sektoriaus įmonių įvertinant didesnio skaičiaus organizacijų atstovų apie sektoriaus konkurencingumą silpninančius ir stiprinančius veiksnius;
2. vertinti Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumą lyginant su Europos ir pasaulio šalių rodikliais.

Literatūros sąrašas

1. Akuto, D. (2020). Organizacijos konkurencingumo veiksniai. *Ekonomika. Verslas. Vadyba - 2020 straipsnių rinkinys*, 162-167 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Konferencija_Ekon_Verslas_Vadyba_2020_straipsniai.pdf#page=162
2. Aksomitienė, J., Trinkūnienė, S. (2017). Dinaminių gebėjimų įtaka Lietuvos transporto įmonių konkurencingumui. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje – straipsnių rinkinys*, 40-44 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2017.pdf
3. Alzoubi, A. (2021). The impact of process quality and quality control on organizational competitiveness at 5-star hotels in Dubai. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 1(1), 54-68 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtim/article/view/14>
4. Bhawsar P., Chattopadhyay U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Sage journals*. Volume 16, Issue 4 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0972150915581>
5. Bogatova, J. (2016). Baltijos šalių jūros uostų veiklos ekonominis vertinimo modelis. *Regional formation and development studies*, 1 (18), ISSN 2351-6542 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1535478274878/J.04~2016~1535478274878.pdf>
6. Budrionytė R., (2016). Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos. ISSN 2351-5597, 10 (1), 16-24 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/ssaf.2016.03>
7. Chikan, A., Czako, E., Kiss-Dobronyi, B. & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243-248 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527321002929>
8. Cho, D. S. (1994). From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory. *Asia – Pacific Business Series*, 135–160 p.
9. Chukwusa J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice* [žiūrėta 2023-10-03]. Prieiga per internetą: https://www.proquest.com/openview/f272f7718d86e58e22f7098301599444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54903&fbclid=IwAR0kIYLDRp13o6e4-x3bie7uRrAgZKn_kMC1wx34LpitZOm6fadKoL3PE4M
10. Cibinskiene, A., Dumciuviene, D., Bobinaite, V. & Dragašius, E. (2021). Competitiveness of industrial companies forming the value chain of wind energy components: The case of Lithuania. *Sustainability*, 13(16), 9255 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su13169255>
11. Corona P., Cutini A., Chiavetta U. & Paoletti E. (2016). Forest – food nexus: a topical opportunity for human well-being and silviculture. *Annals of Silvicultural Research*, 40(1), 1-10 p. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.fidaf.it/wp-content/uploads/2016/07/1181-3984-1-PB.pdf?fbclid=IwAR38DVdYtDLf6GHexY9MHAVCRz8E0N7trXcd8t775x8s3hp9qCSihR4e0Sw>

12. Curtis P. G., Slay Ch. M., Harris N. L., Tyukavina A. & Hansen M. C. (2018). Classifying drivers of global forest loss. *Science*. Nr. 6407, 361 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.aau3445?fbclid=IwAR268liETL_AChJ0BSBxe2So-q12kKc8AaP-ekp4k-Adw-6RY0zcyL3T9Eo%3E
13. Čekanavičius V., Murauskas G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. *Vilniaus universiteto leidykla*. ISBN 978-609-459-300-0. Vilnius. 561 p. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
14. Danilevičienė, I., (2018). Ekonominės plėtros vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai*, 50(3), 56-66 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:34455648/>
15. Dvorsky, J., Kliestik, T., Cepel, M. & Strnad, Z. (2020). The influence of some factors of competitiveness on business risks. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1451-1465.
16. Eurostat (2017). Agriculture, forestry and fishery statistics, 2017 edition. 165 [žiūrėta 2023-11-07]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/forestry>
17. Falkner, E. M., Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
18. Gafurovich A., N. (2018). Different types of competitiveness according to level features. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI (4). [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/04/6445.pdf>
19. Gaižauskienė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/16910>
20. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>
21. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>
22. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional formation and development studies*, (1), 100-112. DOI: 10.15181/rfds.v12i1.689
23. Hurmekoski, E.; Hetemaki, L. (2013). Studying the future of the forest sector: Review and implications for long-term outlook studies. *For Policy Econ*, 34, 17–29 DOI: 10.1016/j.forpol.2013.05.005
24. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Research methodology and methods*. Šiauliai, Lietuva: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. Keenaan R. J., Reams G. A., Achard F., Freitas V. J., Grainger A. & Lindquist E., (2015) Dynamics of global forest area: Results from the FAO Global Forest Resources Assessment 2015. *Forest Ecology and Management*, Volume 352, 9-20 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378112715003400?fbclid=IwAR34mOYU9fBRlkMD4MI7LZ6QvXrUj6LBeRuOdrQOWtGZxVJoNEjq2ezAQBU>
26. Kirankumar S. M. (2019). The past and the future of competitiveness research: A review in an emerging context of innovation and EMNEs. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 14(1), 1-10 [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42943-019-00002-3>

27. Kolev, K. (2019). Estimation of Forestry Sector Competitiveness in Some European Countries. *Innovativity in Modeling and Analytics Journal of Research*, ISSN 2534, 9619. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://imajor.info/JDA/data/IMAJOR_KK_vol4_3.pdf >
28. Kolev, K., Tsoklinova, M., Delkov, A. (2020). Factor analysis of forestry competitiveness. *Forest Science* (0861-007X), 56(2) [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/345901894_FACTOR_ANALYSIS_OF_FOREST_RY_COMPETITIVENESS
29. Kontautienė, R. (2016). Įmonių socialinė atsakomybė kaip konkurencingumo veiksnys ekonomikos nuosmukio laikotarpi. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:18146391/18146391.pdf>
30. Kontrimaitė, G., Šneiderienė, A. (2019). Smulkaus ir vidutinio verslo skatinimas Lietuvoje. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų įžvalgos: respublikinė mokslinė - praktinė studentų konferencija: straipsnių rinkinys, Klaipėdos valstybinė kolegija*, 200-209 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://vb.kvk.lt/object/elaba:40221155/40221155.pdf>
31. Korhonen, J., Hurmekoski, E., Hansen, E. & Toppinen, A. (2018). Firm – level competitiveness in the forest industries: Review and research implications in the context of bioeconomy strategies. *Canadian Journal of Forest Research*, 48(2), 141-152 [žiūrėta 2023-10-05]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/321259077_Firm-level_competitiveness_in_the_forest_industries_Review_and_research_implications_in_the_context_of_bioeconomy_strategies
32. Kovalčík, M. (2011). Profitability and competitiveness of forestry in European countries. *Journal of Forest Science*, 57(9), 369-376. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17221/138/2010-JFS>
33. Kruglikova V.V., Bondarenko O.M., Poliashova O.A. (2022). Impact of factors of external and internal environment on competitiveness of construction company. *Economics: Time Realities* DOI: 10.15276/ETR.03.2022.6 [žiūrėta 2023-09-27]. Prieiga per internetą: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No3/48.pdf>
34. Li, Y., Mei, B., Linhares–Juvenal, T. (2019). The economic contribution of the world's forest sector. *For. Policy Econ.*, 100, 236–253 p.
35. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 2017 m. sausio 12d. Nr. XIII-192 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab> >
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2021). 2020 metų veiklos ataskaita. Vilnius. [žiūrėta 2023-09-21]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/LRV%20ataskaita.pdf>
37. Lundmark R., Lundgren T., Olofsson E. & Zhou W., (2021). Meeting Challenges in Forestry: Improving Performance and Competitiveness. *Forests* 2021, 12(2), 208 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/1999-4907/12/2/208>
38. Mačiulytė – Šniukienė, A., Paliulis, N. K. (2011). The problems and possibilities of increasing the competitive advantage of national economy: a case of labour productivity. *Mokslas – Lietuvos Ateitis*, 3(4), 35-42 [žiūrėta 2023-10-21]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/mla.2011.067>

39. Mafini, C., Muposhi, A. (2017). Predictive analytics for supply chain collaboration, risk management and financial performance in small to medium enterprises. *Southern African Business Review*, 21, 311–338 [žiūrėta 2023-09-21] Prieiga per internetą: <https://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/162609>
40. Milusheva, V. (2017). Quantitative assessment of internal company factors of competitiveness. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 256-260 [žiūrėta 2023-10-05] Prieiga per internetą: http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/46.pdf
41. Neverauskaitė, S. (2016). Šalies konkurencingumo verslumo aspektu vertinimas. *Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas*. [žiūrėta 2023-09-21] Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:18882650/datastreams/MAIN/content>
42. Padgureckienė, A. (2023). Assessment of the competitiveness of countries. *Applied Scientific Research*, 2(1), 17-25. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.1.91>
43. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press
44. Renz D. O., Herman R. D. (2016). *The Jossey – Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. ISBN:9781119176558, DOI:10.1002/9781119176558 [žiūrėta 2023-10-03]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119176558>
45. Riley, J. (2018). Measuring the competitiveness of a business. *Retrieved* (3) 28 [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.tutor2u.net/business/blog/measuring-the-competitiveness-of-a-business>
46. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
47. Sabaliauskienė, I. (2018). Respublikinės mokslinės – praktinės studentų konferencija. Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų įžvalgos 2018, straipsnių rinkinys. *Klaipėdos valstybinė kolegija*. 245-252 [žiūrėta 2023-09-27]. Prieiga per internetą: https://www.kvk.lt/wp-content/uploads/2020/12/LEIDINYS_2018_VerslasTechnologijosBiomedicina_1.pdf
48. Samimi M., Cortes A. F., Anderson M. H. & Herrmann P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353 [žiūrėta 2023-10-03]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
49. Savic, N., Stojanovska, M. & Stojanovski, V. (2011). Analyses of the Competitiveness of Forest Industry in the Republic of Macedonia. *South-east European forestry: SEEFOR*, 2(1), 13-21 [žiūrėta 2023-10-21]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/307751064_Analyses_of_the_Competitiveness_of_Forest_Industry_in_the_Republic_of_Macedonia
50. Shvindina H., (2022). Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. *Responsible Consumption and Production*. 160–172 [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-95726-5_63
51. Sipa, M. (2017). Innovation as a key factors of small business competition. *European Journal of Sustain - able Development*, 6 (1) [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2017.v6n1p344>
52. Sirgmetis, R., Teder, M., Kaimre, P. (2019). The structural changes and competitiveness of the forest and wood Sector in the Baltic Countries within 1999-2016. *Baltic Forestry*, 25(1), 97-104 p.
53. Soolvell, O. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years-opening up new perspectives on competitive-ness. *Competitiveness Review*, 471–481 [žiūrėta 2023-10-21].

- Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/283564676The Competitive Advantage of Nations 25 years - opening up new perspectives on competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/283564676The%20Competitive%20Advantage%20of%20Nations%2025%20years%20-%20opening%20up%20new%20perspectives%20on%20competitiveness)
54. Stankevičiūtė, G., Čiarnienė, R. (2015). E – Verslo konkurencingumo teorinis modelis. *Studies in Modern Society*, 6(1). [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuloaikineje_visuomeneje_2015.pdf
 55. Su, H., Hou, F., Yang, Y., Han, Z. & Liu, C. (2020). An assessment of the international competitiveness of China's forest products industry. *Forest Policy and Economics*, 119, 102256 [žiūrėta 2023-10-05]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389934120302999>
 56. Šneiderienė, A. (2018). Analysis of Factors Contributing to Establishment and Development of Business in Lithuanian Regions. *Socialiniai tyrimai*, 41(2), 75-88 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22968/22227>
 57. Tacoglu, C., Ceylan, C. & Kazancoglu, Y. (2019). Analysis of variables affecting competitiveness of SMEs in the textile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 648–673 [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853>
 58. Tiwari, S. P. (2022). Organizational Competitiveness and Digital Governance Challenges. *Archives of Business Research*, 10(3) [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4068523
 59. Toulova, M., Tuzova, M. & Straka, J. (2016). The aspects of managing risks in connection with the internationalization of SMEs from selected Central European Countries. *Acta Universitatis Agri- culturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(5), 1775–1784 [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.11118/actaun201664051775>
 60. Tretyakova, L., Nebesnaya, A., Azarova, N. (2021). Formation of the timber industry competitiveness. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 875, 012028.
 61. Ungerman, O., Dedkova, J. & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of Industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132–148 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>
 62. Vu, T. T. H., Tian, G., Khan, N., Zada, M., Zhang, B. & Nguyen, T. V. (2019). Evaluating the international competitiveness of Vietnam wood processing industry by combining the variation coefficient and the entropy method. *Forests*, 10(10), 901. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/1999-4907/10/10/901>
 63. Zakarienė, J. (2021). Žmogiškieji išteklių – esminis įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, 23-30 [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2021.pdf
 64. Zuoza, A. (2021). Pramonės konkurencingumo vertinimas energijos vartojimo efektyvumo aspektu. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas. Klaipėdos universitetas. Lietuvos energetikos institutas [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.lei.lt/wp-content/uploads/2023/02/disertacija-andrius-zuoza.pdf>
 65. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga*. Klaipėda. Klaipėdos valstybinė kolegija, 2020-2021.
 66. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Biokuro birža, (2023). *Medienos biržos prekybos statistika* [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://www.baltpool.eu/medienos-birzos-prekybos-statistika-2023-m-spalis/>
2. Europos komisija. Žemės ūkis ir kaimo plėtra. Tvarumas. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: https://agriculture.ec.europa.eu/sustainability/forestry/forestry-explained_en?prefLang=lt&etrans=lt
3. Europos parlamentas. Faktų apie Europos Sąjungą suvestines. Europos Sąjunga ir miškai. [žiūrėta 2023-11-07]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/105/europos-sajunga-ir-miskai>
4. Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacija (FAO), (2020). 2020-ųjų metų pasaulinė miškų apskaita (FRA). [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://www.fao.org/3/cb9970en/cb9970en.pdf>
5. Oficialios statistikos portalas. [žiūrėta 2023-09-27]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2022/veikiancios-mazos-ir-vidutines-imones>
6. Oficialios statistikos portalas. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S9R282#/>
7. Registrų centras [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą: https://www.registrucentras.lt/jar/fa/klasif/v_rusys.php?kla_nr=2&VEIG_KODAS=A
8. Privačių miškų savininkų asociacija. [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.pmsa.lt/faktais-apie-miskus-pasaulyje/>
9. Privačių miškų savininkų asociacija. [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.pmsa.lt/apie/privatus-miskai/>
10. Valstybinė miškų tarnyba. [žiūrėta 2023-11-03]. Prieiga per internetą: <https://amvmt.lrv.lt/lt/atviri-duomenys-1/misku-statistikos-leidiniai/privaciu-misku-individualiu-miskotvarkos-projektu-savadai/2011-2020/>

Priedai

1 priedas. Klausimynas ekspertams.

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto studentė Indrė Bartasevičienė, rašanti magistro darbą tema „Miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimas“. Noriu apklausti šios srities ekspertus, kad anonimiškai pasidalintumėte savo patirtimi ir informacija šia tema, kuri bus naudojama tyrimo tikslams.

Klausimynas ekspertams

Nr.	Klausimas	Atsakymas
1.	Kiek laiko dirbate miškininkystės srityje? Kokias paslaugas teikiate ir kiek darbuotojų jūsų įmonėje?	
2.	Kas lemia miškininkystės sektoriaus konkurencingumą?	
3.	Ar miškininkystės versle vykdomos eksporto ir importo operacijos?	
4.	Kokią įtaką miškininkystės verslui turi užsienio investicijos?	
5.	Nuo ko priklauso paklausa įmonių produkcijai/paslaugoms vietinėje ir užsienio rinkose?	
6.	Ar norint „išėiti“ į užsienio rinkas būtina atlikti užsienio rinkos analizę ir marketingo tyrimus ir ar tai yra atliekama?	
7.	Kokie ir kaip išoriniai veiksniai įtakoja Jūsų sektoriaus įmonių konkurencingumą?	
8.	Kokie ir kaip vidiniai veiksniai įtakoja Jūsų sektoriaus įmonių konkurencingumą?	
9.	Kokius konkurencinius pranašumus turi Lietuvos įmonės ir kokius - užsienio įmonės?	
10.	Ar galima teigti, kad Lietuvoje susiformavo miškininkystės sektoriaus klasteris? Jei taip, kokia klasterio nauda ir kokie trūkumai?	
11.	Kokios yra miškininkystės sektoriaus įmonių veiklos silpnybės, stiprybės, grėsmės ir galimybės?	
12.	Pagal kokius finansinius rodiklius yra vertinamas miškininkystės konkurencingumas?	
13.	Kokie yra svarbiausi nefinansiniai konkurencingumo rodikliai?	
14.	Kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą silpninantys veiksniai, problemos, sunkumai?	
15.	Kokie yra įmonių ir miškininkystės sektoriaus konkurencingumą stiprinantys veiksniai, galimybės?	