

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Karolina Keturkaitė

**LIETUVOS ORO UOSTŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO
GALIMYBĖS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Lekt. Dr. Rozita Susnienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LIETUVOS ORO UOSTŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO
GALIMYBĖS**

Ekonominka (621N30006)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Karolina Keturkaitė, VME-5 gr.
2017 m. gegužės 11 d.

Vadovėparašas.....

Lekt. dr. Rozita Susnienė
2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentėparašas.....

Dėst. dr. Rima Kontautienė
2017 m. gegužės 11 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Karolina Keturkaitė

Ekonomika, 621N30006

„Lietuvos oro uostų konkurencingumo didinimo galimybės“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Karolina Keturkaitė** baigiamasis magistro darbas tema „Lietuvos oro uostų konkurencingumo didinimo galimybės“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Karolina, Keturkaitė. Enhancement of Opportunities for Lithuanian Airports Competitiveness. Master's Final Thesis in Economics / supervisor lect. dr. Rozita Susnienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 04 S Economics

Key words: Competitiveness, Air Transport, Lithuanian Airports

Kaunas, 2017. 78 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. The air transport sector is globally regarded as one of the most demanding and important economic sectors. Over the past decades, due to the deregulation and the liberalization of air transport in the world's and the European Union's aviation markets, air traffic demand has grown rapidly. Consequently, this has led to a growing air transport system in the global economy. Airports, serving as the most important link of the transport system, through creating jobs and, indirectly, through business and tourism facilitation, influence a country's economic development, encourage foreign investment and contribute to the operating efficiency of other economic sectors. However, the growing demand for air transport is fueled by growing competition not only between airlines, but also between airports themselves. Therefore, airports wishing to compete in the international market for passengers, airlines and travel routes, must meet the posed security, service quality and infrastructure requirements. Furthermore, airports must expand their commercial activities based largely on the needs of travelers.

The object of the Master's Thesis is Lithuanian airports competitiveness.

The aim of the Thesis is to assess the competitiveness of Lithuanian airports and to suggest opportunities for increased competitiveness by analyzing Lithuanian airports.

The main results of the work. Lithuanian airports competitiveness analysis has been carried out on the basis of the Porter's „Diamond" model. The analysis showed that the air transport demand in Lithuania is growing, which spurs from the increase in the number of passengers and airline companies. This was influenced not only by the growth of the economy, GDP and average wages, but by the significantly increased emigration as well. Compared to the other Baltic airports such as Latvia's Riga airport or the Estonia's Tallinn airport, Lithuania's airports have seen the largest increase in passengers in 2016. However, due to the poor airport infrastructure, small investments and lack of accessibility, Lithuania's airports struggle to compete at the international level. It is expected that the identified problems will be solved by the Lithuanian airports concession project.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. LIETUVOS ORO UOSTŲ VEIKLA EUROPOS SĄJUNGOS ORO TRANSPORTO KONTEKSTE ...	10
1.1. Oro transporto rinkos raidos ypatumai Europos Sąjungoje.....	10
1.2. Oro transporto sistemos svarba Europos Sąjungos šalių ekonomikų augimui	11
1.3. VĮ „Lietuvos oro uostai“ situacijos apžvalga	15
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	19
2.1. Konkurencingumo samprata ir jos raida.....	19
2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai	22
2.2.1. Tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	22
2.2.2. Šalies ir regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai	23
2.2.3. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	30
2.3. Konkurencingumo vertinimo metodai.....	35
2.3.1. Porterio „deimanto“, „apibendrintas dvigubo deimanto“ bei ISIC modeliai	36
2.3.2. Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuota veiksnių sistema (TVPI).....	40
2.3.3. Globalaus konkurencingumo indeksas (GCI).....	41
3. TYRIMO METODOLOGIJA	44
4. LIETUVOS ORO UOSTŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS IR KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	46
4.1. Lietuvos oro uostų paklausos sąlygų konkurencingumui didinti analizė	46
4.1.1. Lietuvos oro uostuose oro transporto paslaugas teikiančių oro linijų reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymo analizė.....	51
4.1.2. Lietuvos oro uostų skrydžių krypčių, oro linijų skaičiaus ir oro uostų pasiekiamumo analizė	54
4.2. Lietuvos oro uostų infrastruktūros, žmogiškųjų bei finansinių išteklių analizė	56
4.2.1. Lietuvos oro uostų infrastruktūriniai pajėgumai.....	57
4.2.2. Lietuvos oro uostų žmogiškųjų išteklių valdymo analizė.....	58
4.2.3. Lietuvos oro uostų finansinių rodiklių apžvalga.....	60
4.3. Susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių veikla	62
4.4. Lietuvos nacionalinių ir Europos Sąjungos politinių teisinių aktų įtaka Lietuvos oro uostų veiklai	64
4.5. Lietuvos oro uostų valdymo struktūra, plėtros strategijos.....	65
4.6. VĮ LTOU aplinkos veiksnių analizės apibendrinimas – SSGG analizė	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA.....	73
PRIEDAI	80

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Europos oro uostų poveikis ekonomikai, 2014m.	13
2 lentelė. Oro transporto sukuriama darbo vieta pasaulyje ir Europoje, 2015 m.	14
3 lentelė. BVP ir keleivių skaičiaus pokytis pasaulyje ir Europoje 2015–2016 m., proc.	14
4 lentelė. ES oro uostų reitingai pagal keleivių skaičių 2015 m.	17
5 lentelė. Tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	22
6 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiančių veiksnių klasifikacija.....	24
7 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	25
8 lentelė. Porterio „deimanto“ konkurencingumo modelio veiksnių detalizavimas.....	35
9 lentelė. Deimanto modelio vertinimas.	37
10 lentelė. Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuotos pagrindinės konkurencingumo veiksnių grupės.	40
11 lentelė. Pasaulio konkurencingumo indekso struktūra.....	42
12 lentelė. Lietuvos oro uostų konkurencingumo vertinimo tyrimo etapai	44
13 lentelė. Lietuvos, Rygos ir Talino oro uostų skrydžių ir keleivių skaičius 2015–2016 m.....	47
14 lentelė. Baltijos šalių oro uostų skrydžių kryptų ir oro linijų skaičius 2015 m., vnt.....	54
15 lentelė. Populiariausios kelionių kryptys iš Lietuvos, Rygos, Talino oro uostų.....	55
16 lentelė. Pagrindiniai Baltijos šalių oro uostų infrastruktūros pajėgumai 2016 m.	57
17 lentelė. VĮ LTOU SSGG analizė.....	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Oro transporto sistemos ir šalies ekonominio augimo grįžtamasis ryšys.....	12
2 pav. Lietuvos BVP struktūra.....	16
3 pav. Gyventojų ir oro keleivių santykis Baltijos šalyse 2014 m. ir 2016 m., keleivių skaičius vienam gyventojui per metus.....	17
4 pav. Regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	29
5 pav. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	30
6 pav. Konkurencinės aplinkos veiksniai.....	32
7 pav. Porterio “deimanto“ modelis.....	36
8 pav. Apibendrintas dvigubo deimanto modelis.....	38
9 pav. ISIC modelis.....	39
10 pav. Lėktuvų judėjimas Lietuvos oro uostuose 2011-2016m., vnt. skrydžių.....	46
11 pav. Keleivių judėjimas Lietuvos oro uostuose 2011-2016m., tūkst žmonių.....	47
12 pav. ES šalių keleivių srautai Didžiosios Britanijos kryptimi, 2015m., proc.....	49
13 pav. ES valstybių oro uostų keleivių judėjimo srautai Didžiosios Britanijos kryptimi, 2015m., proc. ...	49
14 pav. Lietuvos oro transporto keleivių skaičiaus ir makroekonominių rodiklių pokyčiai 2011 – 2016 m., proc.....	50
15 pav. Emigracijos ir imigracijos Lietuvoje palyginimas 2011 – 2015m., tūkst.....	51
16 pav. Lietuvos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymas tarp vežėjų 2015-2016 m., proc. ...	52
17 pav. Latvijos ir Estijos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymas tarp vežėjų 2015 m., proc.....	53
18 pav. Darbuotojų skaičius Baltijos šalių oro uostuose 2014–2016 m.....	59
19 pav. LOU, Talino ir Rygos oro uostų bendrosios pajamos 2013–2015 m., mln. Eur.....	60
20 pav. LOU, Talino ir Rygos oro uostų grynasis pelnas 2013–2015 m., mln. eur.....	61
21 pav. Atvykusių užsieniečių kelionės su viena ir daugiau nakvynių pagal nuolatinę gyvenamąją šalį 2014–2015 m., tūkst.....	63
22 pav. Atvykusių užsienio turist struktūra pagal apgyvendinimo tipą ir išlaidų pobūdį, 2015 m., proc....	63

IVADAS

Temos aktualumas. Oro transporto sektorius visose pasaulio šalyse pripažįstamas kaip vienas sudėtingiausių bei vienas svarbiausių ekonominės veiklos sektorių. Per pastaruosius dešimtmečius, dėl pasaulyje ir Europos Sąjungoje vykusios oro transporto rinkos dereguliacijos ir liberalizacijos, oro transporto paklausa sparčiai išaugo, o tai lėmė augantį oro transporto sistemos vaidmenį pasaulinėje ekonomikoje. Oro uostai, būdami oro transporto sistemos dalimi ir svarbiausia šios susisiekimo sistemos grandimi, per kuriamas darbo vietas ir, netiesiogiai, per verslo bei turizmo supaprastinimą, daro įtaką šalies ekonomikos plėtrai, skatina užsienio investicijas bei prisideda prie kitų ekonomikos sektorių veiklos efektyvumo didinimo. Vis dėlto, auganti oro transporto paklausa skatina augančią konkurenciją ne tik tarp oro linijų bendrovių, bet ir tarp pačių oro uostų. Todėl oro uostai, norintys konkuruoti tarptautinėje rinkoje dėl aptarnaujamų keleivių, oro linijų ir kelionių krypčių skaičiaus, privalo atitikti keliamus saugumo, aptarnavimo kokybės, infrastruktūros reikalavimus bei, remiantis keliautojų poreikiais, plėsti oro uostų komercinę veiklą.

Darbo problema. 2004 m. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, atsivėrė platesnės galimybės laisvai teikti oro transporto paslaugas ir konkuruoti su kitų Europos Sąjungos šalių oro uostais. 2014 m. įvyko Lietuvos civilinių (Vilniaus, Kauno ir Palangos) oro uostų sujungimas, po kurio įvardinti oro uostai tapo viena oro transporto paslaugas teikiančia įmone Lietuvoje (VĮ „Lietuvos oro uostai“). Trijų civilinių oro uostų sujungimas sustiprino Lietuvos oro uostų tarptautinę konkurencinę padėtį: išaugo bendras kelionių krypčių, aptarnaujamų oro linijų bei keleivių skaičius. Vis dėlto, nors 2016 m. Lietuvoje oro transporto paklausa išaugo, lyginant kitų šalių (Didžiosios Britanijos, Prancūzijos, Vokietijos, Lenkijos, Latvijos) oro uostų veiklos rodiklius – aptarnautų skrydžių skaičiaus, keleivių skaičiaus, kelionių krypčių ir oro linijų skaičiaus, – matyti, kad Lietuvos oro uostai nėra konkurencingi tarptautinėse rinkose. Todėl, norint padidinti Lietuvos oro transporto konkurencingumą tarptautiniu mastu, reikia išanalizuoti veiksnius, lemiančius oro transporto paklausą Lietuvoje, įvertinti Lietuvos oro uostų konkurencingumą bei numatyti galimybes konkurencingumui didinti.

Darbo objektas - Lietuvos oro uostų konkurencingumas.

Tikslas – įvertinti Lietuvos oro uostų konkurencingumą ir numatyti konkurencingumo didinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti Lietuvos oro uostų veiklos ypatumus Europos Sąjungos oro transporto rinkos raidos kontekste.
2. Išanalizuoti konkurencingumo vertinimo metodus bei rodiklius ir teorinius konkurencingumo didinimo aspektus.

3. Pagrįsti Lietuvos oro uostų konkurencingumo vertinimo metodiką.
4. Ištyrus Lietuvos oro uostų konkurencingumo veiksnius ir rodiklius, įvertinti Lietuvos oro uostų konkurencingumą bei pateikti rekomendacijas konkurencingumui didinti.

Tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, grindžiama lyginamuoju, klasifikavimo, sisteminimo ir apibendrinimo metodais; analizės rezultatų sintezė bei loginis išvadų generavimas; grafinė analizė; statistinė analizė; M. E. Porterio „deimanto“ modelis, SSGG analizė.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro 78 puslapių, 22 paveikslų, 17 lentelių, 2 priedų. Panaudota 95 mokslinės literatūros šaltinių lietuvių ir anglų kalbomis.

1. LIETUVOS ORO UOSTŲ VEIKLA EUROPOS SĄJUNGOS ORO TRANSPORTO KONTEKSTE

Šiame skyriuje bus apžvelgti oro transporto rinkos raidos ypatumai Europos Sąjungos kontekste, pabrėžiama oro transporto sistemos ir oro uostų nauda šalių ekonomikų augimui. Taip pat bus analizuojamas Lietuvos oro uostų atvejis, įvardijama darbo problema.

1.1. Oro transporto rinkos raidos ypatumai Europos Sąjungoje

Mokslininkai, tiriantys oro transporto rinkos ypatumus, pabrėžia, kad oro transportas leidžia vartotojams turėti didesnę pasirinkimą, susisiekimą, užtikrina efektyvų prekių ir paslaugų pristatymą, skatina pasaulio ekonomikos plėtrą, šalies ekonominę vystymąsi (Button & Taylor, 2000; Butkevičius ir Jarašūnienė, 2006; Smyth, Christodoulou, Dennis, Al-Azzawi & Campbell, 2012). Be to, Smyth et. al. (2012) teigimu, efektyvus oro transporto susisiekimas yra gyvybiškai svarbus tarptautinio verslo bei miestų vystymuisi globaliu mastu. Vis dėlto, nors literatūroje yra nemažai straipsnių, susijusių su oro uostų rinkodara bei finansais, ir nors autoriai (Button & Taylor, 2000; Butkevičius ir Jarašūnienė, 2006; Smyth et. al., 2012) susisiekimą oro transportu traktuoja kaip svarbų aspektą besivystančioje pasaulinėje ekonomikoje, tačiau pastebima, jog literatūroje vyrauja mokslinių straipsnių, analizuojančių oro uostų konkurencingumo didinimo galimybes, trūkumas. Tam pritaria Kasarda & Lindsay (2011) teigdami, jog 21–jame amžiuje oro uostus, kaip šalies konkurencingumo didinimo įrankius, pripažino tik tokios šalys kaip Kinija, Indija, Pietų Korėja bei kitos Azijos valstybės. Oro uostų konkurencingumą ir jo didinimo galimybes nagrinėjo mokslininkai Zhang, Cao, Du & Cai (2010), Cui, Kuang & Li (2013), Bao & Gu (2016), kurie, analizuodami Kinijos oro uostų vystymąsi, jų konkurencingumą bei naudą šalies ekonomikai, pabrėžia, jog oro uostų pasiekiamumas bei išvystyti oro uostų tinklai yra vieni svarbiausių šalies ekonominio augimo kriterijų. Bao & Gu (2016) taip pat teigia, jog oro uostų pasiekiamumą atspindi keleivių srautai, oro linijų skaičius bei jų vykdomų skrydžių dažnis. Pabedinskaitė ir Akstinaitė (2014) teigia, jog naujų oro linijų pritraukimas didina ne tik oro uostų konkurencinį pranašumą, bet taip pat ir veiklos apimtį.

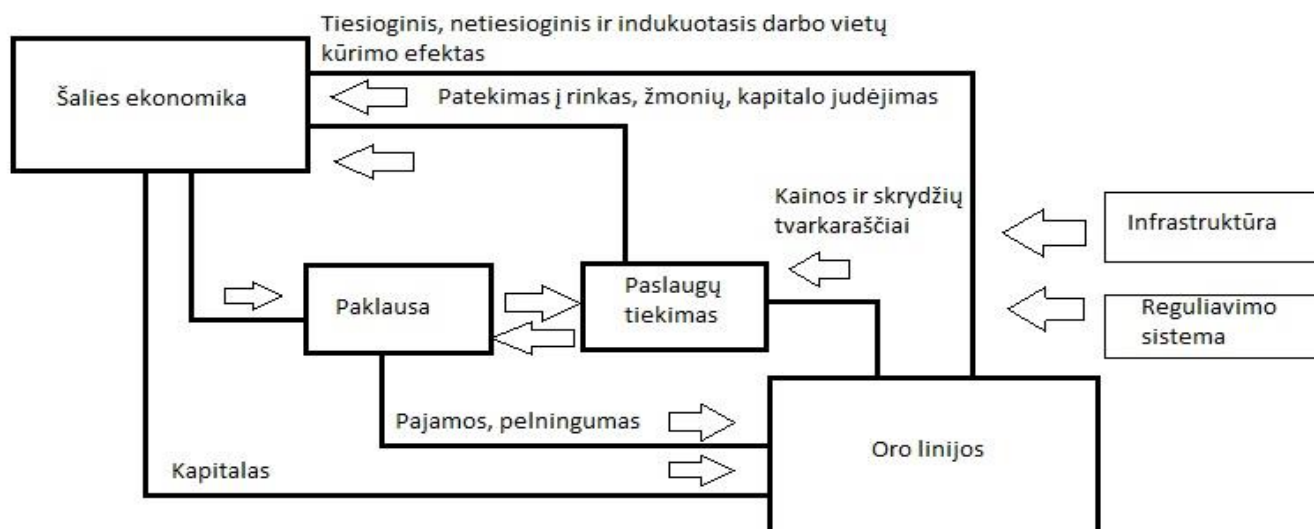
Oro transporto rinka per paskutiniuosius tris dešimtmečius patyrė didelius pokyčius. Doganis (2005) pabrėžia, jog oro transporto sektoriaus pasauliniam augimui didelės įtakos turėjo šios rinkos dereguliacija ir liberalizavimas Jungtinėse Amerikos Valstijose (Tisdell, 2013). Tai lėmė globalių oro transporto aljansų bei oro transportą vykdančių oro linijų sąjungų susikūrimą, tokių kaip „Star Alliance“ (1997), „OneWorld“ (1999 m.) bei „SkyTeam“ (2000), kurios padeda efektyviau vykdyti oro transporto veiklą tarp šalių narių. Pasak Butkevičius ir Jarašūnienė (2006), šių aljansų aviakompanijos aptarnauja 60 proc. keleivių pasaulyje, o per metus perveža daugiau nei 1 mlrd. keleivių. Tokia pati situacija vyko ir Europoje: 1986 m. patvirtinus

suvestinį Europos aktą, buvo sukurta vidinė ES rinka, kas leido protekcionistinę nacionalinę oro transporto rinką paversti konkurencinga. ES rinkos vystymuisi taip pat didelės įtakos turėjo vidinės (1987 – 1992 metų eigoje priimti pirmasis, antrasis ir trečiasis liberalizavimo priemonių paketai) bei išorinės (2002 m. pasirašytas ES išorinės rinkos aktas) rinkų kūrimas. Be to, sprendžiant oro erdvės perpildymo ir oro uostų aptarnavimo pajėgumo problemas dėl numatomo oro eismo padidėjimo, 2004 m. buvo priimtas Bendras Europos dangaus akto I priemonių paketas (Single European Sky – SES I), kuris oro erdvę suorganizavo į funkcinis blokus. Siekiant išplėsti ES oro transporto rinką, 2006 m. buvo pasirašyta Europos bendrosios aviacijos erdvės sutartis (angl. *European Common Aviation Area*, – ECAA) tarp ECAA valstybių narių ir Pietryčių Europos partnerių (Albanijos, Bosnijos ir Hercegovinos, Bulgarijos, Kroatijos, buvusiosios Jugoslavijos Respublikos šalių – Makedonijos, Rumunijos, Serbijos ir Juodkalnijos), kuri liberalizavo oro transporto sektorių, leidžiant bet kuriai bendrovei iš ECAA valstybių narių skraidyti tarp bet kurių Pietryčių Europos partnerių valstybių. European Commission (2016) teigimu, tai – susitarimas, kuris atvėrė naujas oro transporto rinkos galimybes tarp naujų 36 šalių ir daugiau nei 500 mln. žmonių bei nustatė aukštus saugumo standartus. 2015 m. gruodžio 7d. EK publikavo Europos aviacijos sektoriaus strategiją, kuria remiantis ES siekė išlaikyti ambicingą, konkurencingą oro transporto išorinę politiką, sustiprinti pramoninę bazę, pasaulinę lyderio poziciją, aukštus ES keliamus standartus, diegti inovacijas bei naujas technologijas.

Nors oro transporto sistemos liberalizavimas pasaulyje ir ES sudarė palankias sąlygas oro transporto vystymuisi ir plėtrai pasauliniu bei ES mastu ir nors mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad oro transporto rinka atlieka svarbų vaidmenį pasaulio ekonomikos vystymuisi bei sudaro palankias sąlygas susisiekimui galimybei didinti, tačiau pastebima, jog literatūroje trūksta mokslinių darbų, analizuojančių oro uostų konkurencingumą ar jo didinimo galimybes.

1.2. Oro transporto sistemos svarba Europos Sąjungos šalių ekonomikų augimui

Europos Komisijos (2016) skelbiamoje metinėje ES oro transporto rinkos analizėje teigiama, jog pagrindinis rodiklis, turėjęs įtakos oro transporto rinkos plėtrai, buvo BVP augimas, tačiau ir pats oro transportas galėjo būti priežastimi, lėmusia bei padedančia užtikrinti šalių ekonomikų augimą. Be to, didesnis pasaulio oro uostų tinklas didina ekonomikos augimą ir produktyvumą dėl efektyvesnės prieigos prie naujų rinkų, stiprinant ryšius tarp įmonių bei teikiant didesnę prieigą prie išteklių tarptautinėse kapitalo rinkose (IATA: *Aviation Economic Benefits*, 2016). Oro transporto sistemos įtaka šalies ekonomikai vertinama, atsižvelgiant į oro uostų infrastruktūrą, reguliavimo sistemą bei oro linijų pajėgumą (žr. 1 pav.).



1 pav. Oro transporto sistemos ir šalies ekonominio augimo grįžtamasis ryšys. Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Ishutkina (2009)

Remiantis paveiksle pateikta schema, galima teigti, jog efektyviai oro transporto sistemai įtaką daro oro uostų infrastruktūra bei reguliavimo sistema. Augant šalies ekonomikai, didėja oro transporto paklausa, tai lemia oro linijų teikiamų paslaugų didėjančias apimtis, augančias kainas, skrydžių tvarkaraščius bei augantį keleivių srautą, kapitalo judėjimą. Be to, vietinėje rinkoje besivystanti oro transporto sistema suteikia palankias sąlygas socialinės ir ekonominės aplinkos vystymuisi. Tai lemia oro transporto teikiamų paslaugų tokie išskirtiniai bruožai kaip lankstumas, greitis, saugumas, kaina bei patikimumas. Taigi, galima teigti, jog tarp šalies ekonomikos ir oro transporto veiklos susidaro grįžtamasis ryšys. Ishutkina (2009) pritaria keliamai hipotezei, jog yra grįžtamasis ryšys tarp oro transporto veiklos ir ekonomikos augimo, tačiau pabrėžia, jog mokslinėje literatūroje trūksta sistemingai atliktų analizių pasauliniu ar šalies lygmeniu, kurios apibrėžtų oro transporto poveikį ekonomikos veiklai.

Pagal paveiksle pateiktus duomenis, oro transporto indėlis šalies ekonomikai gali būti:

- Tiesioginis - susijęs su oro uostų operatoriais, oro linijomis, oro eismo kontrole, antžemine priežiūra, oro uostų saugumu, imigracijos ir muitinės skyrių veikla, orlaivių technine priežiūra bei kitomis veiklomis, darančiomis tiesioginę įtaką oro uostų veiklai;
- Netiesioginis - susijęs su kitomis pramonės šakomis, kurios tiekia bei remia oro uostų veiklą: didmenininkai, aprūpinantys oro linijas tiekiamu maistu skrydžių metu, reaktyvinių degalų tiekimas, įmonės, teikiančios buhalterinės apskaitos ar teisinės paslaugas, kelionių agentai, atliekantys skrydžių rezervacijas ir kt.;

- Indukuotas - susijęs su tiesiogiai bei netiesiogiai įmonėse dirbančių darbuotojų gaunamomis pajamoms, kurios išleidžiamos savo reikmėms, pavyzdžiui, restoranams, vaikų priežiūrai, odontologijos paslaugoms ar namų renovacijai. Tai pajamos, kurios savo ruožtu generuoja kitų ekonominių sektorių veiklą bei užimtumą;
- Katalizuotas – susijęs su kitais ekonomiais sektoriais (turizmo sektorius), jų veiklos efektyvumo skatinimu (Ishutkina, 2009).

Teigiama, jog Europoje, vertinant tiesioginį, netiesioginį ir indukuotąjį darbo vietų kūrimo efektą, kiekvienas papildomas milijonas oro uoste aptarnautų keleivių oro transporto sistemoje sukuria 4000 naujų darbo vietų (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Europos oro uostų poveikis ekonomikai, 2014m. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Economic Impact of European Airports (2015) duomenimis

Darbo pobūdis	Darbo vietų skaičius, mln.	Darbuotojų metinės pajamos, mlrd. EUR	BVP dalis, mlrd. EUR	BVP dalis, proc.
Europoje				
Tiesioginis	1696200	68,5	101,6	-
Netiesioginis	1353100	39,9	69,7	-
Indukuotas	1401100	38,4	76,4	-
Investicijos, turizmas	7893500	209,5	426,7	-
Iš viso	12343900	356,4	674,5	4,1

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog Europoje oro uostai sukuria daugiau nei 12 mln. darbo vietų, kurių darbuotojų bendros metinės pajamos siekia daugiau nei 356 mlrd. eurų. Be to, oro uostų bendrai sukuriama vertė siekia 674 mlrd. eurų, kas sudaro 4,1 proc. Europos BVP. Lentelėje išskiriama oro transporto sistemos sukuriama pridėtinė vertė, palengvinanti kitų ekonominių sektorių vystymąsi, užimtumo didinimą. Pavyzdžiui, oro transportas palengvina prekių paslaugų eksporto importo galimybes. Be to, oro uostų veikla skatina investicijų augimą. Teigiama, jog daugelis įmonių, norinčių investuoti užsienio rinkose, atsižvelgia į atstumą tarp šalyje esančių gamyklų bei sandėlių ir šalyje veikiančių oro uostų. Oro transportas taip pat skatina ir palengvina turizmą. Tai apima ne tik potencialius keliautojus, bet ir verslą: viešbučius, restoranus, automobilių nuomą, pramogų organizatorius ir pan. (Economic Impact of European Airports, 2015).

Remiantis 2015 m. Oro transporto grupės (angl. *The Air Transport Action Group* – ATAG) statistiniais oro transporto veiklos duomenimis, 2014 m. oro transporto teikiamos paslaugos prisidėjo prie pasaulinio BVP 2,7 trilijonų dolerių, kas sudarė 3,5 proc. viso pasaulinio BVP. 2014 m. pasauliniu mastu oro transporto teikiamų paslaugų grandinėje buvo sukurta 58,1 mln. darbo vietų, o 2015 m. – 63 mln. darbo

vietu., 2014 m. ES mastu buvo sukurta 12,3 mln. tiesioginių, netiesioginių bei indukuotų darbo vietų (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Oro transporto sukuriama darbo vietos pasaulyje ir Europoje, 2015 m. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Europos Komisijos (2015), Air Transport Action Group (2015) duomenimis

Darbo vietos pagal pobūdį, mln.					
	Tiesioginis	Netiesioginis	Indukuotas	Katalizuotas	Iš viso
Europoje	1,69	1,35	1,4	7,8	12,3
Pasaulyje	8,7	9,8	4,6	35	58,1

Per pastaruosius 20 metų, liberalizavus oro transporto susisiekimo galimybes, oro transporto paklausa išsiplėtė ir gerokai išaugo visame pasaulyje, kas lėmė ne tik oro transporto sukuriamų darbo vietų skaičiaus, bet taip pat ir keleivių skaičiaus augimą. (žr. 3 lent.).

3 lentelė. BVP ir keleivių skaičiaus pokytis pasaulyje ir Europoje 2015–2016 m., proc. Šaltinis: sudarytas autorės remiantis IATA Economics (2017) duomenimis

Valstybė	2015	2016Q2	2016Q3	2016Q4
BVP pokytis, proc.				
Europoje	1,9	1,6	1,8	1,7
Pasaulyje	2,3	2,1	2,2	2,4
Keleivių skaičiaus pokytis, proc.				
Europoje	4,6	8,4	10,7	8,4
Azijos šalyse	9,1	9,7	11,0	14,3
Vidurio Rytų šalyse	11,2	12,7	12,9	13,5
Afrikoje	6,5	6,3	5,8	5,2
Pasaulyje	6,3	7,7	8,7	9,6

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog Europos ir pasaulio BVP augimas, palyginus su 2015 m., sulėtėjo. 2016 m. ketvirtąjį ketvirtį Europos BVP išaugo vos 1,7 proc. Tuo tarpu pasaulio BVP išaugo 2,4 proc. Lyginant su 2015 m. duomenimis, 2016 m. pasaulio BVP buvo 0,1 proc. punkto didesnis. Nors Europos BVP augimo tempai sulėtėjo, tačiau pasaulio BVP augimui tai didelės įtakos neturėjo. Analizuojant keleivių skaičiaus pokyčius, galima pastebėti, jog Europoje taip pat mažėjo ir keleivių, keliaujančių oro transportu, skaičius. Vis dėlto, pastebima stipriai auganti oro transporto paklausa Azijos bei Vidurio Rytų valstybėse. 2016 m. pabaigoje, palyginus su 2015 m., Azijos šalyse keleivių skaičius padidėjo 14,3 proc., o tai buvo 5,2 proc. punkto daugiau nei 2015 m. Tuo tarpu Vidurio Rytų šalyse 2016 m. oro transportu keliaujančių keleivių skaičius padidėjo 13,5 proc. Lyginant su 2015 m. duomenimis, 2016 m. keleivių skaičius Vidurio Rytų šalyse išaugo 2,3 proc. punkto. Oro transporto grupės (2016) (angl.

The Air Transport Action Group – ATAG) duomenimis, 2015 m. oro transportu keliavo beveik 3,6 mlrd. keleivių visame pasaulyje. Remiantis aukščiau pateiktais mokslininkų teiginiais, kad oro transporto veikla daro reikšmingą įtaką ekonominės veiklos plėtrai, galima daryti prielaidą, jog išaugusi oro transporto paklausa (išaugęs keleivių skaičius) Azijos bei Vidurio Rytų šalyse turėjo įtakos pasaulio BVP augimui.

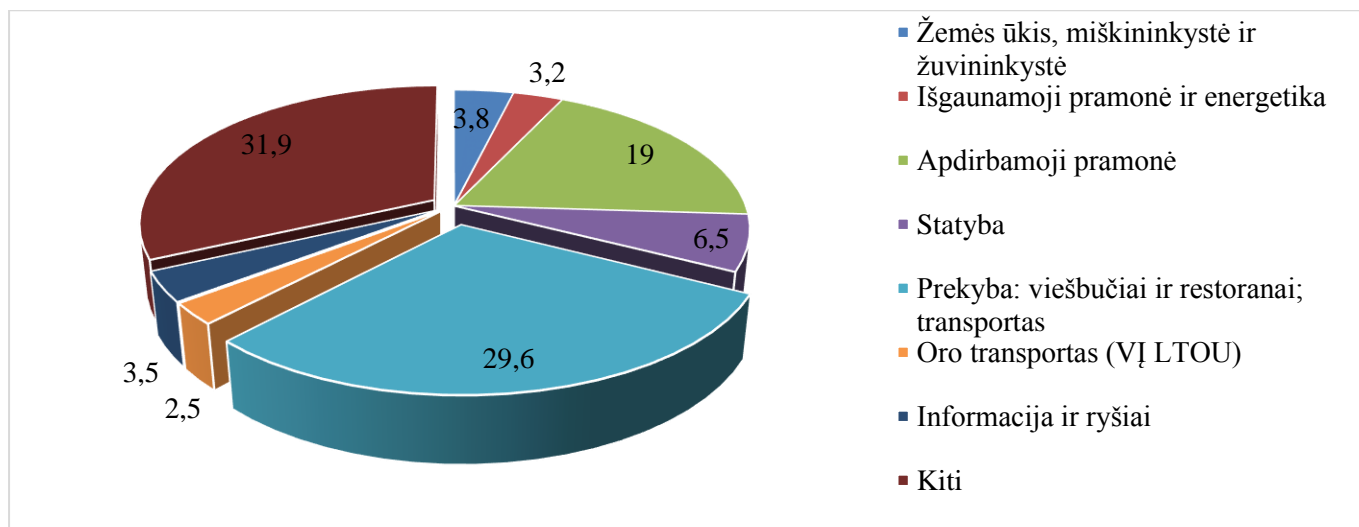
Apibendrinant galima teigti, jog oro uostų veikla tiesiogiai (per kuriamas darbo vietas) ir netiesiogiai (per verslo bei turizmo supaprastinimą) daro reikšmingą įtaką šalies ekonominiam augimui, skatina užsienio investicijas bei prisideda prie atskirų ekonominių sektorių veiklos efektyvumo didinimo.

1.3. VĮ „Lietuvos oro uostai“ situacijos apžvalga

Visi Lietuvos – Vilniaus, Kauno ir Palangos – tarptautiniai civiliniai oro uostai iki įstojimo į Europos Sąjungą oro transporto paslaugas teikė remdamiesi dvišalėmis sutartimis. 2004 m. Lietuvai tapus Europos Sąjungos dalimi, atsirado galimybė oro transporto paslaugas teikti visoje ES vieningoje rinkoje. Tačiau dėl neefektyvaus oro uostų valdymo, nevienodo infrastruktūros vystymo tempų bei dėl augančios konkurencijos šalies viduje ir tarptautiniu mastu, Vilniaus, Palangos ir Kauno civilinių oro uostų veikla tapo nuostolinga. 2014 m. liepos 1 d. VĮ „Tarptautinis Vilniaus oro uostas“, VĮ „Kauno aerouostas“ ir VĮ „Tarptautinis Palangos oro uostas“, kurie iki tol buvo valdomi kaip atskiri vienetai, buvo reorganizuoti sujungimo būdu. Sujungimą lėmė ne tik oro uostų nuostolinga veikla (konsoliduotas nuostolis siekė 14,6 mln. litų to meto kainomis, arba 4,23 mln. eurų), bet taip pat ir jų geografinė padėtis bei maža oro transporto paklausa. Pavyzdžiui, Kauno ir Vilniaus oro uostai yra išsidėstę vienas šalia kito, todėl pritraukia to pačio segmento klientus ir atskirai neturi ekonominės vertės. Be to, Kauno oro uostą aptarnavo tik „Ryanair“ oro linijos, kurios vienintelės palaikė oro uosto veiklą. Kitaip tariant, Kauno oro uostas buvo priklausomas nuo „Ryanair“ oro linijų teikiamų oro transporto paslaugų, skrydžių dažnio, maršrutų skaičiaus. Šių oro linijų pasitraukimas iš Kauno oro uosto būtų lėmęs jo bankrotą. VĮ „Lietuvos oro uostai“ generalinis direktorius G. Almantas (2016) teigia, jog, sujungus visus Lietuvos tarptautinius (Vilniaus, Kauno ir Palangos) civilinius oro uostus, buvo pasiektas finansinis stabilumas. Be to, jis pabrėžia, jog sinergijos efekto dėka oro uostai pradėjo vykdyti veiklą efektyviau nei iki jų sujungimo, o geresnių rezultatų pasiekimui reikšmės turėjo ne tik kompleksinis efektyvumo didinimas, bet ir griežta sąnaudų kontrolė.

Lietuvos oro uostų tinklas per 2016 m. aptarnavo 4,8 mln. keleivių ir 52 tūkst. skrydžių. Žiemos sezono metu iš Lietuvos oro uostų reguliariusius skrydžius atliko 17 aviakompanijų, kurios skraidė 59 kryptimis į 50 miestų 26 šalyse Europoje bei už jos ribų. Lietuvos oro uostų „mažyliu“ tituluojamame Palangos oro uoste 2016 m. keleivių skaičius išaugo 60 proc. ir siekė 233 tūkst. Kauno oro uoste keleivių skaičius 2016 m. išliko stabilus – buvo aptarnauta 741 tūkst. keliaujančiųjų, Vilniaus oro uostas aptarnavo

14 proc. daugiau keleivių nei 2015 m. ir pasiekė 3,8 mln. keleivių skaičių. Remiantis ACI Europe (2017) duomenimis, Lietuvos oro uostai 2016 m. prie Lietuvos BVP prisidėjo 2,5 proc. (žr. 2 pav.)



2 pav. Lietuvos BVP struktūra. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SEB bankas: Lietuvos makroekonomikos apžvalga (2017) ir ACI Europe (2017) duomenimis

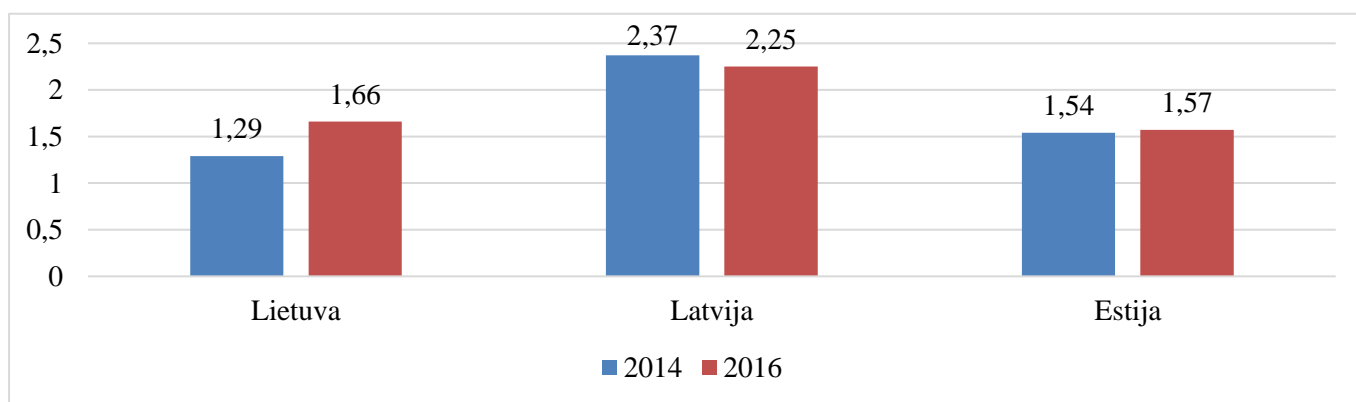
VĮ „Lietuvos oro uostai“ (VĮ LOU) yra didžiausia civilinės aviacijos infrastruktūros paslaugų teikėja Lietuvoje ir viena iš Lietuvos ekonomikos vystymosi katalizatorių, lemiančių kitų šalies ekonomikos sektorių spartesnę plėtrą. Kaip buvo minėta anksčiau, oro uostų veikla daro reikšmingą įtaką šalies ekonomikos plėtrai bei BVP augimui ir, atvirkščiai, bendra šalies makroekonominė aplinka lemia oro uostų plėtros tendencijas. Lyginant su kitomis Lietuvos ekonominėmis veiklos sritimis, oro transporto indėlis yra bene mažiausias. Mažiau sudaro finansinė ir draudimo veikla bei meninė, pramoginė veikla ir namų ūkių paslaugos, kurios atitinkamai sudaro 2,3 proc. ir 2,2 proc. Lietuvos BVP (SEB bankas: Lietuvos makroekonominių rodiklių apžvalga, 2017). Palyginimui, Latvijoje oro transporto ekonominis indėlis į šalies BVP siekia 3 proc., o Estijoje – 2,2 proc. Taigi, Baltijos šalių kontekste Lietuva nusileidžia Latvijai.

Žvelgiant nacionaliniu mastu, 2014 m. po Lietuvos tarptautinių civilinių oro uostų susijungimo, VĮ LOU sudaro vieningą Lietuvos konkurencinę poziciją tarptautinėje rinkoje. Nors kiekvienas oro uostas siekia užtikrinti patogiausius, pigiausius bei paklausiausius, tiesioginius maršrutus, tačiau tai priklauso ne vien tik nuo pačių oro uostų, bet taip pat ir nuo oro linijų kompanijų, kurios globalioje rinkoje ieško pelningiausių maršrutų, reikalaujančių mažiausių sąnaudų, o savo orlaivius gali lengvai nukreipti į jiems patogesnes bei patrauklesnes rinkas. Kitaip tariant, oro linijos pasirenkant oro uostą taria lemiamą žodį. Dėl to Lietuvos oro uostai tarptautinėje rinkoje dėl oro linijų ir keleivių skaičiaus konkuruoja ne vien tik su juos supančiais kaimyninių šalių, bet taip pat ir su visos Europos tarptautiniais oro uostais (žr. 4 lent.).

4 lentelė. ES oro uostų reitingai pagal keleivių skaičių 2015 m. Šaltinis: Eurostate (2016)

Šalies kodas	Oro uostas	Įvertinimo vieta	Iš viso keleivių 2015m., mln.	Keleivių skaičiaus pokytis, proc. 2014-2015 m.	Skrydžių skaičiaus pokytis, proc. 2014-2015 m.
UK	London Heathrow	1	74954	2,2	0,3
FR	Charles de Gaulle	2	65698	3,2	1,8
DE	Frankfurt Main	3	60889	2,5	-0,5
PL	Warszawa Chopin	30	11214	5,8	1,8
LV	Riga	64	5400	7,2	3,5
LT	Vilniaus	91	3333	13,4	6,2
EE	Tallinn	118	2161	7	10,7

Remiantis Eurostato (2016) sudaryto oro uostų paklausos reitingo duomenimis Didžiosios Britanijos Londono *Heathrow* oro uostas ES užima dominuojančią poziciją, gabendamas 75 mln. keleivių per 2015 metus. Po to seka Paryžiaus Šarlio de Golio oro uostas su 66 mln. keleivių bei Vokietijos Frankfurto Maino oro uostas su 61 mln. keleivių. Lietuvos Vilniaus oro uostas pagal aptarnautų keleivių skaičių užima tik 91-ąją vietą. Jį lenkia Lietuvos kaimyninių šalių – Latvijos Rygos ir Lenkijos Varšuvos – tarptautiniai oro uostai. Tuo tarpu Estijos Talino oro uostas užima žemesniąją, tik 118-ąją vietą. Lyginant su kaimyninių šalių bei kitų ES pagrindinių oro uostų įvertinimu, Vilniaus oro uostas 2015 m. pagal aptarnautų keleivių skaičių atsidūrė gana žemoje pozicijoje. Toks Vilniaus oro uosto įvertinimas bei Kauno ir Palangos oro uostų neįtraukimas atspindi mažą Lietuvos oro uostų konkurencingumą tarptautiniu mastu. Be to, Lietuvos oro transporto galimybes ir nepilnai atskleistą rinkos potencialą parodo Lietuvos gyventojų ir oro keleivių santykio palyginimas su kitų Baltijos valstybių (žr. 3 pav.).



3 pav. Gyventojų ir oro keleivių santykis Baltijos šalyse 2014 m. ir 2016 m., keleivių skaičius vienam gyventojui per metus. Šaltinis: Lietuvos oro uostų 2016 – 2019 m. strateginis veiklos planas (2016)

VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginės veiklos plano (2016) duomenimis, 2016 m. Lietuvoje vienam gyventojui teko 1,66 keleivio per metus. Lyginant su 2014 m. (1,29 keleivio vienam gyventojui per metus), šis rodiklis didėjo. Todėl, siekiant didinti Lietuvos oro transporto plėtrą, oro uostų patrauklumą, keleivių skaičių bei Lietuvos oro transporto indėlį į šalies BVP, svarbu iširti Lietuvos oro uostų veiklą, išsiaiškinti, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką oro uostų veiklai bei kurie veiksniai lemia mažą Lietuvos oro uostų konkurencingumą. .

Apibendrinant galima teigti, jog oro transportas yra vienas iš pagrindinių ekonomikos progreso veiksnių, padedančių užtikrinti greitą, patikimą milijonų keleivių susisiekimą visame pasaulyje. Oro transporto rinkos plėtrai didžiausios įtakos turėjo pasaulio bei ES rinkų liberalizavimas, tarptautinių aljansų sudarymas bei ES vieningos rinkos sukūrimas, kuris atvėrė naujas oro transporto vystymosi, plėtojimosi galimybes tarptautiniu mastu. Nors Lietuvos oro uostų veikla yra reikšminga šalies ekonominiam augimui ir oro transporto paklausa auga, tačiau, palyginus su kaimyniniais oro uostais, vykdančiais oro transporto veiklą tarptautiniu mastu, Lietuvos oro uostų plėtra yra nepakankamai konkurencinga.

2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant suprasti konkurencingumo koncepciją, šiame skyriuje bus analizuojama konkurencingumo samprata, konkurencingumą lemiantys veiksniai bei mokslinėje literatūroje pripažinti konkurencingumo vertinimo metodai.

2.1. Konkurencingumo samprata ir jos raida

Neveltui Atkinson (2013) teigia: „jeigu klausysite daugelio ekonomistų, žinovų ir politikos veikėjų, bus labai lengva susipainioti tarp konkurencingumą įvardijančių koncepcijų“ (p. 16). Analizuojant konkurencingumo sąvoką pastebima, jog šis fenomenas aptariamas jau kelis dešimtmečius, o pastaraisiais metais jo reikšmė vis labiau didėja. Šiuo metu konkurencingumas įvardijamas kaip pagrindinis išsivysčiusių bei besivystančių šalių rūpestis atviroje ir integruotoje pasaulio ekonomikoje (Porter, Ketels & Delgado, 2007). Porter et al. (2007) teigimu, konkurencingumas, nepaisant šios sąvokos svarbos globalioje ekonomikoje, tai sąvoka, kuri literatūroje neturi nusistovėjusio apibrėžimo ir yra skirtingai interpretuojama. Berger (2008), Balkytė ir Tvaronavičienė (2011) pritaria ir pabrėžia, jog teoriniu aspektu konkurencingumo sąvoka suprantama bei įvardijama skirtingai.

Feurer & Chaharbaghi (1994), atsižvelgdami į ekonominį tvarumą, pasiūlė holistinę konkurencingumo sąvokos apibrėžimą: „Konkurencingumas yra santykinis, o ne absoliutus. Tai priklauso nuo akcininkų ir klientų vertybių, finansinio pajėgumo, kurie nulemia efektyvų veikimą bei reagavimą konkurencingoje aplinkoje, bei žmonių potencialo ir technologijų strateginį tobulėjimą“. Autoriai taip pat pabrėžia, jog „[...] konkurencingumas gali būti ilgalaikis tik tada, jei yra palaikoma tinkama pusiausvyra tarp įvardintų veiksnių“ (p. 51-52). Atitinkamai, neatsižvelgiant į įvardintų veiksnių pusiausvyrą, kuri veikia lankstesnį reagavimą konkurencinėje aplinkoje, konkurencingumas gali tapti trumpalaikiu reiškiniu. Krugman (1996) konkurencingumą vertino prieštaringai, teigdamas, jog tai prilygsta merkantilizmui bei kelia grėsmę laisvajai prekybai. Autorius pabrėžia, jog konkurencingumas gali būti tik įmonių, o ne miestų, regionų ar žemynų atributas. Sigalas & Pekka-Economou (2013), atsižvelgdami į konkurencingumo sąvokos daugiaaspektiškumą, išskiria du pagrindinius šios koncepcijos srautus: „pirmasis srautas apibrėžia konkurencinį pranašumą kaip efektyvumą, pvz., aukštas santykinis pelningumas, didesnė nei vidutinė grąža, naudos ir sąnaudų skirtumas, aukštesni finansiniai rodikliai ir ekonominis pelnas [...]. Antrasis srautas apibrėžia konkurencinį pranašumą kaip jo šaltinius ir veiksnius, pvz., individualių produktų rinkų ypatingas savybes, kaštų lyderystę, vietą, technologijas, produkto savybes ir išskirtinių firmos išteklių ir galimybių rinkinius“ (p. 2006)

Dalies autorių (Ansof 1965; Krugman, 1996; Edmonds, 2000; Law, 2009; Sigalas, 2015) teigimu, konkurencingumo koncepcija yra taikytina įmonių lygmenyje. Ansof (1965; cit. iš Sigalas, 2015) – tai pirmasis autorius, kuris bandė įvardinti konkurencingumo koncepciją rinkos, produkto aspektu bei išskirti pagrindines charakteristikas ir savybes, įvardijančias bei lemiančias stiprų įmonių konkurencinį pranašumą. Kiti autoriai (Porter 1990, 1998; Juščius ir Snieška, 2008; Snieška ir Bruneckienė, 2009; Meilienė ir Snieška, 2010) konkurencingumą įvardija kaip svarbų veiksnių, parodantį ne tik įmonių, bet ekonomikos sektoriaus ar šalies efektyvumą regiono, nacionaliniu, tarptautiniu lygmeniu. XX a. vyravo požiūris, jog konkurencingos įmonės, rinkos ar valstybės tampa tos, kurių pranašumai remiasi daugiausiai pagamintų produktų skaičiumi vartotojams (McKee & Sessions-Robinson, 1989). Konkuruojančios įmonės ar kiti subjektai siekia užimti kuo didesnę rinkos dalį, stengiasi plėstis ir pripildyti rinką įvairiausiomis prekėmis, taip užsitikrindami savo konkurencinį pranašumą. Edmonds (2000) bei Cheng, Lee, Yee & Yeung (2013) teigimu, įmonių konkurencingumas – tai gebėjimas gaminti kokybiškus produktus, teikti kokybiškas paslaugas už patrauklią kainą reikiamu laiku. Kitaip tariant, įmonės konkurencingumas pabrėžiamas per tai, kaip ji sugeba savo teikiamomis prekėmis, paslaugomis patenkinti vartotojų poreikius labiau nei kitos toje pačioje rinkoje esančios kompanijos. Law (2009) pritaria Edmonds (2000) ir pabrėžia, jog konkurencingumas – tai įmonės sugebėjimas sėkmingai konkuruoti su savo komerciniais konkurentais. Meilienė ir Snieška (2010) bei Juščius ir Snieška (2008) didelę reikšmę teikia įmonių darbuotojams, kurių kompetencijos padeda formuoti pačios įmonės, bendrąjį šalies ekonominį konkurencingumą bei įmonių socialinių atsakomybių svarbą. Meilienė ir Snieška pabrėžia, jog „[...] įmonės darbuotojas yra svarbus veiksnys įmonės konkurencingumo palaikymui. Įmonės lygmenyje konkurencingumas priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos bei motyvacijos. Įmonės vadovai, motyvuodami savo darbuotojus bei keldami jų kvalifikacijos laipsnį, sukuria kokybės ir kainos balansą, kuris padidina įmonės konkurencingumą“ (p. 121). Davis (2011) teigimu, pastaraisiais metais dėl vis didesnio vartotojų susidomėjimo darnia plėtra, atsakinga elgsena bei sveika gyvensena, konkurencingumo sąvoka tapo susijusi su šiais aspektais. Autorius konkurencinga įmone vadina tokią, kuri sugeba greitai surasti reikiamų darbuotojų arba tokią įmonę, į kurią potencialūs darbuotojai kreipiasi patys. Taigi, galima teigti, jog įmonių konkurencingumą lemia ne tik užimama dalis rinkoje, greitas prisitaikymas prie pokyčių, bet taip pat didelė svarba turi pačių įmonių darbuotojai bei jų kompetencijos.

Tuo tarpu pramonės šakos (ekonominio sektoriaus) lygmeniu Meilienė ir Snieška (2010) pabrėžia bendrosios technologijų plėtros bei politinės ir ekonominės aplinkos svarbą konkurenciniam pranašumui palaikyti. Įvardintų subjektų konkurencingumas, šalies ekonominė ir politinė aplinka bei infrastruktūros vystymas pasaulinės ekonomikos kontekste formuoja bendrąjį šalies ekonominį konkurencingumą.

Kalbant apie regiono konkurencingumą, akcentuojamas sėkmingas įmonių pritraukimas ir išlaikymas bei atitinkamo regiono gyventojų gyvenimo standartų didinimas. Dėl to kvalifikuota darbo jėga ir investicijos krypsta į labiau konkurencingus regionus. Be to, pabrėžiama, jog konkurencingumo koncepcijos regioninio lygio plėtinys, nors ir yra atsiradęs neseniai, tačiau atlieka svarbų vaidmenį formuojant regioninės plėtros politiką (Gardiner, Martin & Tyler (2006). Cheng et. al. (2013) konkurencingumą regiono mastu sieja su tiesioginių investicijų augimu, kvalifikuota darbo jėga bei gyvenimo standartų didinimu. Snieškos ir Bruneckienės (2009) nuomone, konkurencingumas – tai esminė priežastis, lemianti regiono ekonominius bei socialinius plėtojimosi rezultatus.

Analizuodamas konkurencinį pranašumą tarptautiniu mastu, Porter (1990), kaip svarbiausią nacionalinio konkurencingumo elementą, išskyrė valstybės produktyvumą. Autorius teigia, jog „nacionaliniu mastu vienintelė reikšminga konkurencingumo dedamoji – ekonominis produktyvumas“ (p. 159). Durand & Giorno (2010) pritaria Porter pabrėždami, jog aukštas BVP tarifas yra siejamas su konkurencingumo didėjimu. Tačiau Atkinson (2013) prieštarauja įvardintų autorių nuomonei teigdamas, jog konkurencingumas neturėtų būti tapatinamas su šalies darbo našumu ar BVP augimu. Autorius teigia, jog konkurencingumas susijęs su regiono ekonomikos sveikata (darbo vietų skaičiumi, sukuriama pridėtine verte) bei pramonės sektoriais. Galima teigti, jog konkurencingumo sąvoka dažnai naudojama analizuojant šalių ekonomikos efektyvumo rodiklius. Kitaip tariant, atliekant ekonominio efektyvumo rodiklių lyginamąją analizę ir atsižvelgiant į kokybinius veiksnius, šalį bei jos prekybos partnerius, galima nustatyti vyraujančias prekybos tendencijas (Durand & Giorno, 2010). Pasak Sabonienės (2009) ir Atkinson (2013), konkurencingumą nacionaliniu mastu geriausiai nusako šalies eksporto bei importo rezultatai.

Cheng et. al. (2013) nuomone, konkurencingumo, kaip reakcijos į rinkos dalyvių veiksmus, apibrėžimas, šiomis dienomis pritaikomas tik iš dalies. Autoriai konkurencingumą nacionaliniu mastu sieja su aukštu produktyvumu, BVP bei šalies eksporto, importo rezultatais. Kitaip tariant, konkurencingumas yra nacionalinė šalies problema, kai siekiama didinti realiąsias bendruomenės pajamas. Taigi, konkurencingumas tampa sudėtingas bei platus konstruktas, apimantis socialinius, kultūrinius bei ekonominius kintamuosius, turinčius įtakos valstybės rezultatams tarptautinėse rinkose.

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma mokslininkų sutinka, kad konkurencingumas yra ypatingai sudėtingas reiškinys bei ši samprata yra apibrėžiama labai skirtingai. Atsižvelgiant į konkurencingumo koncepcijų sudėtingumą bei įvairovę, galima daryti prielaidą, jog konkurencingumo sąvoka ateityje taip pat transformuosis, veikiama šiuolaikinės ekonomikos pokyčių. Siekiant geriau išanalizuoti konkurencingumą, kituose skyriuose įvairiais lygmenimis bus nagrinėjami įvairių autorių įvardijami konkurencingumą lemiantys veiksniai.

2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai

Išanalizavus įvairių autorių nuomones bei jų pateikiamas konkurencingumo koncepcijas pastebima, jog ši sąvoka pateikiama iš skirtingų perspektyvų, atsižvelgiant į konkurencingumą lemiančius veiksniai. Konkurencingumą lemiantys veiksniai gali būti išskiriami tarptautiniu, nacionaliniu, šalies, regiono bei įmonės lygiu.

2.2.1. Tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai

Pastebima, jog mokslinėse publikacijose veiksniai, nusakantys tarptautinį konkurencingumą, įvardijami skirtingai, o jų diapazonas yra labai platus. Todėl mokslininkų publikacijose analizuojami skirtingi tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai bei taikomi įvairūs analizės modeliai. Skirtingų autorių įvardijami tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai susisteminti 5 lentelėje.

5 lentelė. Tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai. Šaltinis: Valodkienė ir Snieška (2012)

Autorius	Veiksniai
Solow (1956)	Kapitalas ir technologiniai pokyčiai
Schumpeter (1950); Gould & Ruffin (1993); Tan & Nasurdin (2010)	Inovacijos
Furman & Stern (2001)	Technologinės inovacijos
OECD (2003)	Informacinės komunikacinės technologijos
Jakubavicius, Strazdas & Gečas (2003)	Žinių inovacijos, naujos verslo strategijos
Garelli (2005)	Ekonomikos plėtra, vyriausybė, verslo efektyvumas ir infrastruktūra
Alfaro (2003); Čegyūtė ir Miečinskienė (2009)	Tiesioginės užsienio investicijos
Marburger III (2005)	Moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra, informacinės technologijos
Hanushek & Wobmann (2007)	Išsilavinimas ir švietimas
Benušienė ir Svirskienė (2008)	Inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina
European Commission (2010)	Standartizacijos ir adaptacijos procesai
Fagerberg, Knell, Srholec (2004)	Technologijos, gebėjimai, kaina bei paklausa

Dažniausiai autoriai pabrėžia inovacijų, inovatyvių ir informacinių technologijų svarbą tarptautiniam konkurencingumui didinti. Tai veiksniai, kurių svarba ypač pasireiškia ekonominio nuosmukio metu. Valodkienė ir Snieška (2012) išskiria šiuos tarptautinį konkurencingumą lemiančius veiksniai: „gamybos apimčių augimo ar lėtėjimo tempai, darbo našumas, pardavimų apimtys tiek vidaus, tiek užsienio rinkose, inovacijų, pažangių technologijų diegimas, sukuriamos pridėtinės vertės apimtys, pramonės produkcijos dalis BVP struktūroje, užimtumas bei kiti veiksniai“ (p.605-606). Autoriai pabrėžia, jog šių įvardintų veiksmų įtaka tarptautiniam konkurencingumui palaikyti yra labai svarbi, tačiau akcentuoja ir darbo jėgos

bei kompetencijų svarbą teigdami, jog tai yra pagrindiniai elementai, dalyvaujantys visose veiklos grandyse. Be to, Valodkienė ir Snieška išskiria investicijų į mokslą svarbą. Autoriai teigia, jog tai yra ne tik vienas svarbiausių pramonės sėkmės, bet taip pat ir šalies išlikimo garantas. Pasak Garelli (2005), šalyje veikianti švietimo politika lemia piliečių įgūdžius bei kompetencijas. Tam pritaria Daugelienė ir Marcinkevičienė (2009) pabrėždamos, kad žiniomis grįstame pasaulyje žmogiškasis kapitalas atlieka ypatingai svarbų vaidmenį ir jis tampa ramsčiu, kuris palaiko šalies ekonominį augimą ir konkurencingumą.

2.2.2. Šalies ir regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai

Meilienė ir Snieška (2010.) teigia, jog šalies konkurencingumas priklauso nuo įvairių atskirų ekonominių subjektų, lemiančių konkurencingumą. Atsižvelgdami į įvairių mokslininkų (Best, 1993; Boltho, 1996; Corden, 1994; Hughes, 1993; Krugman, 1990; Schienstock, Kautonen & Roponen, 1999; Aiginger, 2000) įvardijamus šalies konkurencingumą sąlygojančius veiksnius, Meilienė ir Snieška išskiria bei klasifikuoja pagrindines šalies konkurencingumą lemiančių veiksnių grupes:

1. visiškai nekontroliuojami esminiai konkurencingumo veiksniai (geografinės sąlygos);
2. trumpalaikiai nekontroliuojami veiksniai, kurie gali būti kontroliuojami ilgalaikiu laikotarpiu (išsilavinimo lygis, mokymosi kokybė, tyrimų ir plėtros infrastruktūra);
3. aukštesnio lygio institucijų kontroliuojami veiksniai, kurių kontrolės lygmuo priklauso nuo politinių aspektų ir lobizmo (vyriausybės socialinė-ekonominė politika);
4. tiesiogiai kontroliuojami veiksniai, apimantys ekonominio subjekto išteklius ir priemones, kurių panaudojimo efektyvumas sąlygoja subjekto konkurencingumą (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiančių veiksnių klasifikacija. Šaltinis: Meilienė ir Snieška (2010)

Bendrieji veiksniai, apibrėžiantys konkurencingumo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> - šalies atvirumas pasaulio ekonomikai; - šalies ekonomikos atvirumas šaliai; - šalies politinis stabilumas; - „lengvieji“ veiksniai, apibūdinantys verslo aplinką (gyvenimo sąlygas, kultūrinę aplinką); - klimatinės sąlygos ir gamtiniai išteklių; - demografinė situacija ir žmogiškųjų išteklių struktūra.
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos ir mechanizmai	<ul style="list-style-type: none"> - bendras požiūris į užsienio investicijas ir rinkos ekonomiką; - valdžios biurokratijos lygis; - kainų stabilumas (mažos infliacijos politika); - mokesčiai, subsidijos ir paskolos.
Verslo infrastruktūros veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> - darbo užmokesčio lygis ir proporcingumas, darbo jėgos produktyvumas; - darbo jėgos kokybė, darbo motyvacija ir nuostatos; - žemė, energija, ekologinė aplinka; - žaliavų ir energijos tiekimo stabilumas; - transportas ir komunikacijos; - tyrimai ir technologijų infrastruktūra.

Meilienė ir Snieška (2010), įvardindami šalies konkurencingumą nusakančius veiksniai, pabrėžia, kad minėtus veiksniai patartina analizuoti kompleksiskai. Analizės metu veiksniai turi būti vertinami kaip lygiareikšmiai ir nė vienas veiksnys negali būti išskiriamas kaip svarbesnis. Autoriai teigia, jog visi pateikti ekonominiai, politiniai, socialiniai ir ekonominiai, infrastruktūros veiksniai, sudaro vieną vientisą šalies konkurencingumo sistemą. Kitaip tariant, šie veiksniai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir veikia vienas kito efektyvumą.

Rakauskienė ir Tamošiūnienė (2013) atliktos praktinės literatūros analizės pagrindu identifiko tris pagrindines šalies konkurencingumą vertinančias organizacijas, kurios pateikia išsamiausias šalies konkurencingumą lemiančių veiksnių grupes: Pasaulio ekonomikos forumas (angl. *The World Economic Forum*, toliau – PEF), Tarptautinis vadybos plėtros institutas (angl. *International Institute for Management Development*, – TVPI) ir Pramonės politikos studijų institutas (angl. *The Institute for Industrial Policy Studies*, – PPSI) (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. Šaltinis: Rakauskienė ir Tamošiūnienė (2013)

Veiksniai	Turinys
Institucinė aplinka	Teisinės ir reguliavimo sistemos efektyvumas ir kokybė, vyriausybės vykdomos veiklos skaidrumas ir veiksmingumas.
Makroekonominis stabilumas	Fiskalinė ir monetarinė politika, viešieji finansai.
Inžinerinė infrastruktūra	Transporto (kelių, geležinkelio, uostų, oro uostų) ir energijos perdavimo infrastruktūros efektyvumas ir kokybė.
Technologinė infrastruktūra	Informacinių technologijų bei telekomunikacijų prieinamumas ir naudojimas, jų įsisavinimas
Mokslinė infrastruktūra	Inovacijų kūrimas, mokslo institucijų kokybė, mokslo ir verslo bendradarbiavimas, žmogiškųjų išteklių prieinamumas, efektyvumas
Švietimas	Pradinis ir aukštesnysis išsilavinimas, darbuotojų mokymai
Socialinė aplinka	Sveikata ir socialinės priežiūros kokybė, socialinė gerovė, ekologinė situacija, atsinaujinančios energijos
Produktų rinka	Darbo rinkos lankstumas, efektyvumas, teisinė ir reguliavimo sistema, darbo našumas, rinkos dalyvių santykiai, talentų naudojimas, lygios teisės
Finansų rinka	Bankų ir vertybinių popierių rinkos veiklos efektyvumas, prieinamumas ir patikimumas
Verslo pažanga	Klasterių plėtra, įmonių atskaitomybė, valdymo praktika, kultūra, strategijos

Institucinė aplinka. Teigiama, jog institucinė aplinka turi didelės įtakos šalies ekonomikos gerovei bei nacionaliniam konkurencingumui (Butkiewicz & Yanikkaya 2006; Eicher & Leukert 2009; Šeputienė, 2009). Mokslininkai (Rodrik, Subramanian & Trebbi 2004; Gagliardi, 2008) išskiria pagrindines institucijų vykdomas funkcijas, kurių atlikimas turi teigiamos įtakos šalies ekonominei veiklai: sąnaudų ir neapibrėžtumo mažinimas, ekonomikos agentų veiksmų koordinacija, bendradarbiavimo skatinimas, nuosavybės teisių apsauga, įstatymų viršenybės užtikrinimas, kova su korupcija, produktų ir gamybos veiksmų reguliavimas, makroekonominio stabilumo užtikrinimas bei socialinės vienybės skatinimas. Be to, pabrėžiama, kad įvardintų institucijų funkcijų užtikrinimas skatina tiesioginių užsienio investicijų augimą dėl mažesnės rizikos prarasti kapitalą (Aixala & Fabro, 2008). Taigi, galima teigti, jog institucijoms tinkamai palaikant įvardintų funkcijų veiklą bus palaikomas patrauklus klimatas užsienio kapitalo augimui, įmonių vystymuisi bei šalies konkurencingumo didinimui.

Makroekonominis stabilumas. Pasak Rakauskienės ir Tamošiūnienės (2013), makroekonominė situacija yra glaudžiai susijusi su institucine aplinka. Autorės pabrėžia, jog efektyvi institucijų funkcijų veikla tiesiogiai lemia šalies mikroaplinkos stabilumą, kuris ypač svarbus šalies verslo vystymuisi bei bendram šalies konkurencingumo palaikymui. Nors tai veiksny, kuris tiesiogiai neveikia šalies ekonominio našumo, tačiau pabrėžiama, jog makroekonominiai sutrikimai turi didelės įtakos bendrai šalies ekonominei gerovei. Autoriai (Bruno & Easterly 1998; Falcetti, Lysenko & Sanfey 2006; Efendic, Pugh & Adnett 2008; Iradian, 2009; Martinez & Sanchez–Robles, 2012) išskiria ekonominę gerovę užtikrinančias sąlygas: žemas ir stabilus infliacijos lygis, tinkama (žema) palūkanų norma, valiutos kurso stabilumas, maža valstybės

skola, žemas valstybės biudžeto deficitas, subalansuota fiskalinė politika. Esant aukštam infliacijos lygiui, kylančioms palūkanų normoms bei svyruojant valiutų kursams, šalies makroekonominė situacija yra nestabili, dėl to mažėja investicijų apimtys bei gražos norma, auga kainos ir visa tai trukdo efektyviam finansų rinkos funkcionavimui.

Inžinerinė infrastruktūra. Infrastruktūros tinklų vystymas daro reikšmingą įtaką nacionaliniam konkurencingumui. Tam pritaria Phang (2003) bei Pradhan & Bagchi (2013) teigdami, jog šalies infrastruktūros išvystymas, jos kokybė, tinklų plėtra bei pasiekiamumas turi didelės įtakos šalies ekonominiam augimui, kas lemia geresnes gyvenimo sąlygas bei užtikrina šalies konkurencinį pranašumą. Efektyviai išvystyta transporto infrastruktūra (keliai, geležinkeliai, uostai bei oro uostai) suteikia galimybę įmonėms produktus rinkoje pristatyti saugiai ir laiku, palengvina gyventojų, darbuotojų judėjimo sąlygas. Išvystyta transporto infrastruktūra tiesiogiai lemia šalies našumą ir daro netiesioginę įtaką gamybos reorganizavimui, jos racionalizavimui ar masto ekonomijai (Rakauskienė ir Tamošiūnienė, 2013).

Technologinė infrastruktūra. Pasak Gust & Marquez (2004), O'Mahony & Vecchi (2005), Koutroumpis (2009), Czernich, Falck, Kretschmeris & Woessmann (2011), technologijų plėtra turi reikšmingos įtakos įmonių bei bendrai šalies plėtrai. Autoriai pabrėžia, jog technologijų naudojimas suteikia lengvesnį bei greitesnį priėjimą prie reikalingų duomenų, inovatyvių produktų ar projektų. Be to, Jovanovic & Rousseau (2005) teigimu, informacinių technologijų, sistemų naudojimas turi didelės įtakos kitų ekonominių sektorių veiklos našumui. Išvystyta informacinių technologijų infrastruktūra suteikia geresnes galimybes bendradarbiauti (nuotoliniu būdu), lengviau apdoroti informaciją ar sukurti palankias naujų žinių kūrimo sąlygas. Kitaip tariant, pasitelkiant informacines sistemas, įmonės gali lengviau analizuoti savo veiklos efektyvumą, atitinkami veiklos procesai gali būti pertvarkomi, atrandant našiausius veiklos atlikimo būdus, o tai leidžia sumažinti esamus kapitalo poreikius. Technologijų plėtros svarbą šalies konkurencingumui pabrėžia Arvanitis & Loukis (2009), Brynjolfsson & Saunders (2010), Gust & Marquez (2004), O'Mahony & Vecchi (2005), Koutroumpis (2009), Czernich, Falck, Kretschmeris & Woessmann (2011) teigdami, jog technologijų plėtra leidžia informaciją perduoti greičiau, o įmonėms vertinant ar priimant svarbius veiklos sprendimus sudaro galimybę atsižvelgti į bendrą duomenų analizę, rezultatus, sumažina laiko, darbo sąnaudas, kas skatina didesnę produktyvumą bei bendrą šalies ekonomikos efektyvumą.

Mokslinė infrastruktūra. Mokslininkų Steinberg & Arndt (2001) bei Mairesse & Mohnen (2004) teigimu, inovacijų kūrimui didelės įtakos turi palanki mokslinė infrastruktūra. Tai reiškia, jog siekiant skatinti inovatyvią veiklą, kuri yra pagrindinė ekonominio progreso sudedamoji dalis, turi būti sukurtas stiprus mokslinis pagrindas joms diegti. Kitaip tariant, reikalingas kuo didesnis mokslininkų, tyrėjų,

universitetų bei mokslinių tyrimų institucijų potencialias, jų tarpusavio bendradarbiavimas bei intelektinės nuosavybės apsauga.

Švietimas. Pasak Sahlberg (2006), Knight, Shi & Quheng (2010), švietimas daro reikšmingą įtaką šalies gyventojų gerovei. Jamison & Hanushek (2007), Hanushek & Wobmann (2010) teigimu, ne tik švietimas, bet ir jo kokybė lemia šalies gyventojų gerovę bei ekonominę šalies plėtrą. Autoriai pabrėžia, jog švietimas bei jo kokybė lemia aukštesnės kvalifikacijos didesnę žmogiškąjį kapitalą (auga darbo jėgos našumas), skatina inovacijų kūrimą bei palengvina žinių perdavimą ir jų sklaidą, o tai lemia efektyvesnį informacinių technologijų adaptavimą ir naudojimą. Be to, Petrakis & Stamatakis (2002), Papageorgiou (2003) teigia, jog išsilavinimas reikšmingai prisideda prie ekonominės plėtros, bet pabrėžia, jog įtakos lygis priklauso nuo šalies išsivystymo laipsnio. Auganti inovacijų bei informacinių technologijų paklausa skatina turėti kuo daugiau išsilavinusių darbuotojų, gebančių greitai prisitaikyti prie nuolat atsinaujinančios aplinkos.

Socialinė aplinka. Palanki socialinė aplinka daro įtaką darbuotojų darbo našumui, vaikystėje lemia didesnę tikimybę, jog vaikai bus gabesni bei turės stipresnę polinkį tobulėti, saugoti savo sveikatą. Atitinkamai sveikesnė gyvensena lemia mažesnę šalies gyventojų mirtingumą, taigi lemia ir augančią šalies populiaciją, o ilgesnė gyvenimo trukmė gali paskatinti visuomenę taupyti pensijoms, mažinti išlaidas medikamentams, bendrai sveikatos priežiūrai (Bloom, Canning & Sevilla, 2004).

Produktų rinka. Nacionalinį konkurencingumą vertinančios organizacijos pabrėžia rinkos dydžio svarbą, nes rinkos dydis turi didelės reikšmės nacionalinio konkurencingumo didinimui. Nors rinkos dydis išreiškiamas BVP yra vertinamas kaip konkurencingumo rezultatas, tačiau pabrėžiama, jog tai nėra konkurencingumą lemiantis veiksnys. Siejant rinkos dydį su konkurencingumu svarbu atkreipti dėmesį į jos efektyvumą, o ne dydį. Produktų paklausa, pasiūla bei efektyvios produkcijos užtikrinimas lemia nacionalinio konkurencingumo augimą (The World Economic Forum, 2017). Kitaip tariant, svarbu palaikyti verslo bei rinkos našumą.

Darbo rinka. Burgess & Mawson (2003) teigimu, efektyvi ir lanksti darbo rinka – esminis veiksnys, užtikrinantis nacionalinį konkurencingumą. Rakauskienė ir Tamošiūnienė (2013) pritaria teigdamos, kad darbo rinkos lankstumas yra privaloma sąlyga, norint greitai pakeisti darbuotojus su kuo mažesnėmis sąnaudomis bei siekiant patirti kuo mažesnę socialinį nuostolį. Be to, lanksti darbo rinka leidžia efektyviau prisitaikyti prie įvairių rinkos sukrėtimų ar prie nuolat besikeičiančios ekonominės aplinkos, kas taip pat padeda palaikyti žemą šalies nedarbo lygį (Pissarides, 1997). Pasaulio ekonomikos forumo (2017) teigimu, darbo rinka privalo užtikrinti aiškius santykius tarp darbuotojų, efektyviai naudoti darbuotojų talentus bei verslo aplinkoje skatinti lyčių lygybę.

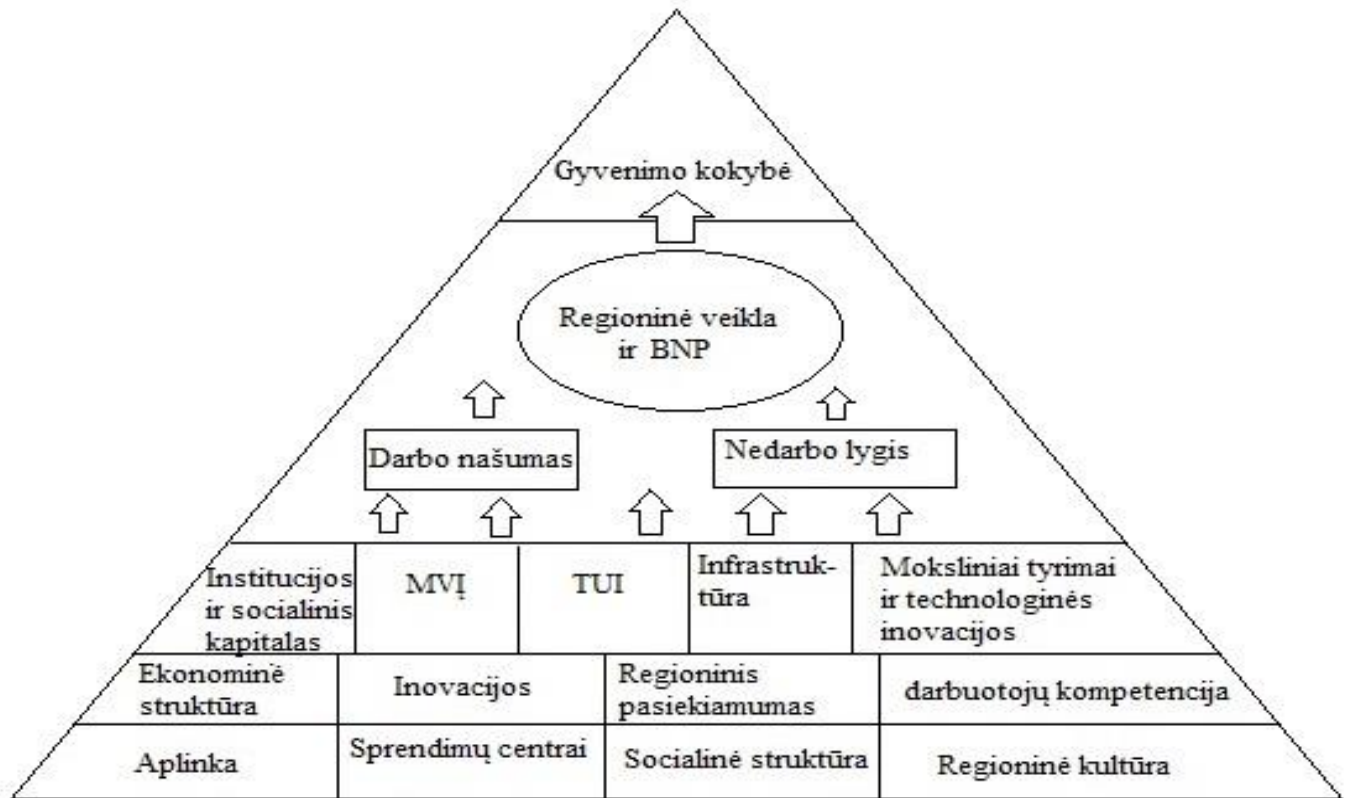
Finansų rinka. Pasak Calderon & Liu (2003), Adamopoulos (2010), Wong & Zhou (2011) atliktų tyrimų, šalies ekonomikos stabilumui bei augimui didelės įtakos turi bankų sistemos bei akcijų rinkos efektyvumas. Todėl, siekiant palaikyti šalies našumą, kuris lemia nacionalinį konkurencingumą, svarbu užtikrinti verslui reikalingas investicijas. Dėl bankų teikiamų paskolų, efektyviai reguliuojamų vertybinių popierių mainų ar kitų finansinių aspektų efektyviai valdoma finansų rinka lemia privataus sektoriaus kapitalo augimą, kuris yra nukreipiamas į fizinius ir žmogiškuosius išteklius. Nors bankai suteikia paskolas tik patikimiems ir maža rizika pasižymintiems objektams, tačiau efektyvi akcijų rinka leidžia investuoti ir suteikti finansines galimybes nors ir labai rizikingiems, tačiau inovatyviems ir pelningiems projektams, taip kartu užtikrinant šių projektų likvidumą. Užtikrintas projektų likvidumas sudaro lengviau prieinamas sąlygas investuotojams, o įmonėms atitinkamai sukuriama ilgalaikių lėšų gavimo galimybės (Rakauskienė ir Tamošiūnienė, 2013).

Verslas. Rakauskienės ir Tamošiūnienės (2013) teigimu, šalies viduje veikiančių įmonių efektyvi ekonominė veikla lemia šalies našumą bei visuomenės gerovę. Be to, autorės teigia, jog „šalyje veikiančio verslo efektyvumas ir našumas, atskleidžiantys šalies konkurencingumo lygį, priklauso [...] nuo paties verslo pažangos, apimančios stiprią įmonių atskaitomybės, valdymo ir kultūros praktiką, taikomų strategijų ir operacijų modernumą bei klasterių plėtrą“ (p. 184). Taip pat didelės įtakos investuotojų išlaikymui turi ir verslo skaidrumas. Teigiama, jog tik skaidrus verslas, kuris užtikrina efektyvų bendradarbiavimą su valstybės piliečiais, valdžios institucijomis bei besilaikantis tvirtų moralinių normų, turės teigiamos įtakos šalies ekonomikai bei konkurencingumui (The World Economic Forum, 2017).

Ištekliai. Pastebima, jog tokios šalys kaip Rusija, Brazilija, kurios turtingos gamtinių išteklių, yra mažiau konkurencingos nei Japonija ar Šveicarija, kurios nepasižymi gamtinių išteklių gausa ar didelėmis žemės teritorijomis (Rakauskienė ir Tamošiūnienė, 2013). Papyrakis & Gerlagh (2004) teigimu, gamtiniai ištekliai, ypač jų gausa, neigiamai veikia šalies gerovės lygį bei ekonominę efektyvumą. Rakauskienė ir Tamošiūnienė (2013) pritaria Porter (1998) nuomonei, kad ekonominė gerovė sukuriama efektyviai vykdant ekonominę veiklą, neatsižvelgiant į geografinę padėtį ar turimų gamtinių išteklių kiekį. Todėl, išskirdamos nacionalinį konkurencingumą lemiančius veiksnius, autorės pabrėžia, jog išteklių neįvardija kaip konkurencingumą lemiančio veiksnio.

Autoriai Purwanto et. al. (2014), vykdydami Europos Komisijos mokslinių tyrimų ir inovacijų generalinio direktorato inicijuotą projektą „Transporto infrastruktūros įtaka Europos tarptautiniam konkurencingumui“, savo tyrime naudojo Gardiner et. al. (2006) išskirtus regiono konkurencingumą lemiančius veiksnius. Gardiner et. al. (2006) teigimu, regiono konkurencingumas atsiskleidžia per aukštą darbo našumą, žemą nedarbo lygį, aukštus BVP arba BNP rodiklius. Tačiau autoriai teigia, jog pagrindiniai

veiksniai, lemiantys regiono konkurencingumą bei nedarbo lygį, šalies BVP, BNP bei gyvenimo kokybę, yra regiono konkurencingumo veiksnių piramidės apačioje (žr. 4 pav.).



4 pav. Regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai. Šaltinis: Gardiner et. al (2006)

Autoriai teigia, jog regiono konkurencingumo augimą lemiantys veiksniai, išsidėstę piramidės apačioje, yra: regioninė kultūra, socialinė struktūra, aplinka, sprendimų centrai, darbuotojų kompetencija, įgūdžiai, regiono pasiekiamumas, inovacijos bei ekonominė struktūra. Šiuos veiksnius autoriai įvardija kaip „kritinius“ sėkmės faktorius, kurie yra reikalingi siekiant užtikrinti mokslinių tyrimų bei inovacijų sklaidą, besivystančią infrastruktūrą, tiesiogines užsienio investicijas, mažų bei vidutinių įmonių veiklą, augantį socialinį kapitalą. Autoriai šioje piramidėje ypač akcentuoja regiono pasiekiamumo faktorių. Norima pabrėžti, jog konkurencingai regiono veiklai didelės įtakos turi išvystyti transporto tinklai (vandens, traukinių, oro transportas) bei regiono geografinė padėtis, nes šie veiksniai daro įtaką aukščiau piramidėje esantiems veiksniams.

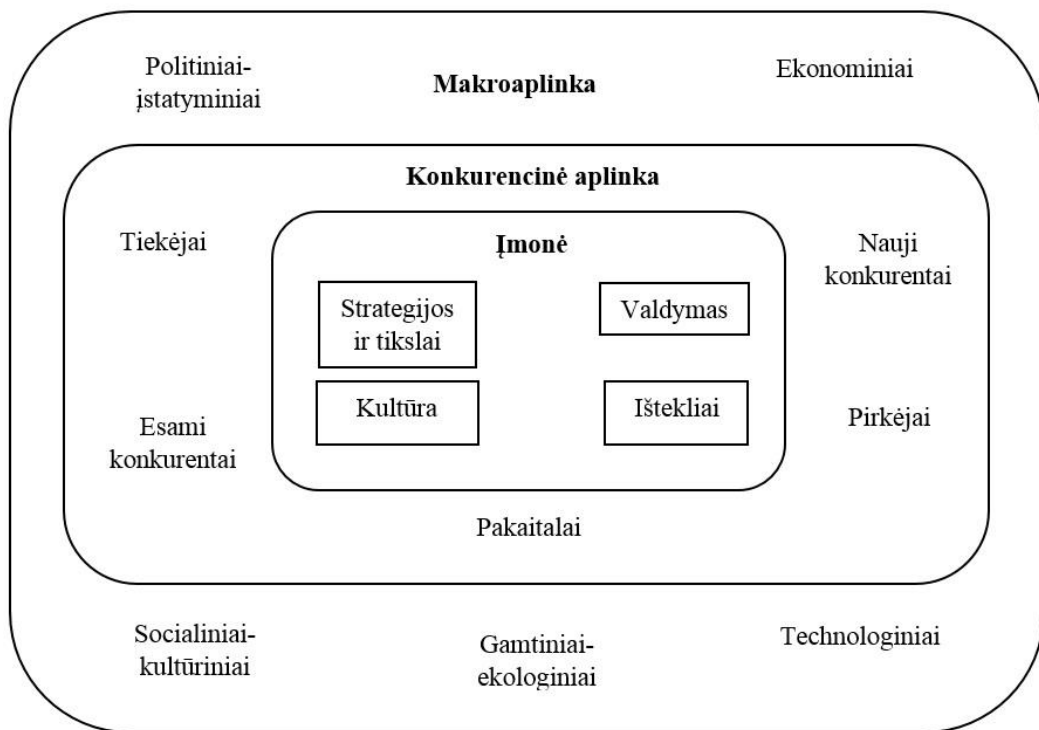
Apibendrinant šalies bei regiono konkurencingumą lemiančių veiksnių analizę galima teigti, jog įvardijami veiksniai yra kompleksiški ir yra skirstomi į bendruosius veiksnius, apibrėžiančius konkurencingumo aplinką, rinkos ekonomikos charakteristiką ir mechanizmą bei verslo infrastruktūrą. Kiekviena šių veiksnių grupė šalies lygmenyje analizuojama atskirai. Tuo tarpu regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai pasireiškia platesniame kontekste ir turi didelės įtakos šalies konkurencingumui bei

gyvenimo kokybei. Kitaip tariant, regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai yra kompleksinės šalies konkurencingumo veiksnių sistemos dalis, kartu lemiantys šalies tarptautinį konkurencingumą.

2.2.3. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Marčinskas ir Diskienė (2001) teigia, kad įmonės konkurencingumo įgijimo bei jo išlaikymo atžvilgiu laimi tos, kurios pirmosios randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių, vėliau pasiekia aukščiausių gamybos rezultatyvumo lygį, sugeba būti lanksčios ir greitai reaguoti į rinką bei adaptuotis prie jos, gali vartotojui pasiūlyti išskirtinį, nišinį produktą ar paslaugą. Autoriai pabrėžia, jog įmonės konkurencingumą lemia skirtingi veiksniai, kurie gali būti išskiriami į makroaplinkos (įmonės išorinės aplinkos) bei mikroaplinkos (įmonės vidaus aplinkos) konkurencingumą lemiančius veiksnius.

Teigiama, jog išorinės aplinkos veiksniai lemia įmonės konkurencingumo galimybes bei apribojimus, todėl išoriniai makroaplinkos veiksniai lemia ir įmonės vidinės aplinkos turinį (žr. 5 pav.).



5 pav. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. Sudaryta autorės pagal Marčinskas ir Diskienė (2001), Smith (2010) ir Levchenko et. al, (2013)

Įmonės makroaplinkoje išskiriami politiniai-įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, technologiniai bei gamtiniai-ekologiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai. Mikroaplinkoje (įmonės viduje) išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai kaip strategijos ir tikslai, įmonės kultūra, jos

valdymas, informacinė sistema bei ištekliai. Konkurencinėje aplinkoje išskiriami tiekėjai, konkurentai, šakos konkurencija bei vartotojai.

Makroaplinkos veiksniai. Marčinskas ir Diskienė (2001) išskiria šiuos *politinius–įstatyminius* veiksnius, darančius įtaką įmonių veiklai: politinis klimatas ir stabilumas, įstatymai, reguliuojantys ir reglamentuojantys ekonominius santykius (antimonopolinis reguliavimas, reklamos reguliavimas, vartotojų teisių, aplinkos apsaugos, mokesčių įstatymai) ir teisinė sistema. Jei priimami įmonių veiklą reglamentuojantys įstatymai yra palankūs, įmonių veiklos efektyvumas didėja ir įmonių padėtis gerėja. Sukuriant sudėtingesnes sąlygas įmonių kūrimuisi ir plėtrai, didinant mokesčius, įmonių skaičius mažėja, auga nedarbo lygis, mažėja vartojimas. Mokesčių įvedimas ar jų didinimas lemia mažesnę įmonių uždirbamą pelną, didesnę dalį pajamų atiduodant valstybei. Tokiu atveju įmonėms nebelieka galimybės gaunamas pajamas investuoti į pačios įmonės veiklą (Pinto & Timmons, 2005).

Ekonominiai veiksniai yra vieni iš pagrindinių rodiklių, kurie tiesiogiai veikia paklausą bei pasiūlą. Marčinskas ir Diskienė (2001) išskiria šiuos pagrindinius ekonominius veiksnius: ekonomikos ciklo stadija, rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, gyventojų pajamų lygis ir dinamika, nedarbo lygis. Gerėjant ekonominei šalies būklei, auga prekių, paslaugų paklausa. Blogėjantys ekonominiai rodikliai (augančios prekių, paslaugų kainos, didėjantis nedarbo lygis ir kt.) verčia vartotojus įsigyti pirmo būtinumo prekes ar paslaugas, dėl to mažėja įmonių gaunamos pajamos bei jų konkurencinis pranašumas rinkoje.

Socialiniai–kultūriniai veiksniai apima demografines tendencijas, vartotojų aktyvumą, gyvenimo būdo pasikeitimą, visuotines vertybes ir įsitikinimus bei nacionalines tradicijas. Gyventojų skaičius tiesiogiai lemia konkurencingumo augimą, kadangi kuo didesnė perkamoji galia, tuo daugiau potencialių pirkėjų. Vartotojų įpročiai taip pat daro įtaką įmonių konkurenciniam pranašumui: juk vyraujant sveikos gyvensenos tendencijai, konditerijos pramonės siūlomi produktai bus mažiau paklausūs nei produktai ar paslaugos, atitinkantys sveikos gyvensenos standartus. Be to, Marčinskas ir Diskienė (2001) pabrėžia, jog „pastaruojų metu vis didesnę reikšmę konkurencingumo stiprinimui turi nacionalinė kultūra. Manoma, jog kultūrinė aplinka formuoja ir tobulina tam tikrus įgūdžius, veiklos būdus, gebėjimus, t.y. formuoja kompetenciją tose srityse, kur labiausiai vertinama kultūra“ (p. 67). Taigi galima teigti, jog nacionaliniai kultūriniai skirtumai leidžia įgyti konkurencinį pranašumą prieš tuos rinkos dalyvius, kurie neturi šios patirties.

Gamtiniai–ekologiniai veiksniai. Pastarieji dešimtmečiai buvo charakterizuojami kaip aplinkos išsaugojimo laikotarpis. Buvo priimta eilė aplinkosauginių reglamentų, siekiant padidinti verslo organizacijų, įmonių atsakomybę, atsižvelgiant į keliamus aplinkosauginius reikalavimus. Vienas iš

pavyzdžių galėtų būti įmonių aplinkos valdymo sistemų standartų sistema ISO 14001: 1996 arba Europos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema EMAS (angl. *European Eco-Management and Audit Scheme*) -. EMAS sistema buvo sukurta kaip modelis, padedantis laikytis nustatytų reikalavimų, priimant sprendimus gamtiniais–ekologiniais klausimais (Giménez, Casadesús & Valls, 2003). Ji padeda įmonėms įgauti ir išlaikyti konkurencingumą, kartu atsižvelgiant į įmonių gamybiniamis įrenginiais bei jų išmetamiems teršalams keliamus reikalavimus, apribojimus. Kitaip tariant, tai – prevencinės taršos sistemos, padedančios reguliuoti įmonių išmetamų teršalų kieki.

Technologiniai veiksniai. Naujos technologijos gerina įmonių veiklos našumą, palengvina darbuotojų darbo sąlygas, dėl to gamybos apimtys padidėja, nors sąnaudų sunaudojama tiek pat. Atsinaujinančios technologijos lemia pokyčius ne tik šalies viduje, bet ir visame pasaulyje. Technologijų bei inovacijų vystymas padeda efektyviau vykdyti veiklą ne tik gamyboje, bet taip pat ir valdyme, strategijos kūrimo procesuose (The Global Competitiveness Report, 2014-2015). Naujos informacinės ir komunikacijos galimybės sudaro sąlygas efektyviausiai pasiekti savo vartotojus, teikti naujus pasiūlymus, siekiant sudominti savo nauja produkcija. Giménez, Casadesús & Valls (2003) nuomone, nuolatiniai technologiniai pokyčiai, kuriuos šiuo metu taiko įmonės, keičia tradicinę valdymo paradigmą ir konvertuoja ją į globalaus konkurencingumo paradigmą, kuri reikalauja nuolatos atsinaujinančių technologijų bei inovacijų sklaidos. Autoriai pabrėžia, jog ši naujoji globalaus konkurencingumo paradigma suartino aplinkosaugines bei konkurencingumo sprendžiamas problemas.

Konkurencinė aplinka. Konkurencinė aplinka yra neatsiejamas rinkos ekonomikos bruožas (Grublienė, Ambraziūnaitė ir Venckevičė, 2014). Konkurencinėje aplinkoje išskiriami esamų, naujų konkurentų, tiekėjų, pirkėjų bei prekės pakaitalų veiksniai. Kitaip tariant, tai penkių jėgų (veiksnių) sąveika, kuriuos įvardija Porter savo „penkių konkurencinių jėgų“ modelyje. Tai veiksniai, labiausiai veikiantys įmones bei jų konkurencingumo didinimo galimybes (žr. 6 pav.).



6 pav. Konkurencinės aplinkos veiksniai. Šaltinis: Porter (1990)

Esamų ir naujų konkurentų keliamą grėsmę įmonei tiesiogiai veikia visą įmonės veiklą bei keliamus strateginius tikslus. Siekiant neprarasti budrumo bei išlaikyti įmonės konkurencinį pranašumą bei klientų ratą, svarbu stebėti kitas galimas bei esamas konkurentų įmones, jų teikiamas paslaugas, siūlomas kainas.

Tuo tarpu tiekėjai įmonės veiklą lemia per atitinkamų prekių pasiūlą rinkoje. Jeigu yra daug įmonių, tiekiančių tas pačias prekes ar paslaugas, tuomet užsakančiajai įmonei bus galima pasitelkti derybinius gabumus ir susitarti dėl patrauklesnės kainos ar pirkimo sąlygų. Vis dėlto, jeigu rinkoje vyrauja viena įmonė, tiekianti reikalingas paslaugas ar prekes, tada užsakančioji įmonė turi susitaikyti su žaliavas teikiančios įmonės reikalavimais bei siūloma kaina. Kitaip tariant, kuo rinkoje didesnė konkurencija tarp įmonių, teikiančių tas pačias paslaugas, tuo patrauklesnio kainos ir kokybės santykio galima tikėtis.

Vidiniai mikroaplinkos veiksniai. Tai veiksniai, kurie yra tiesiogiai susiję su įmonės veiklos efektyvumu bei turi didelės įtakos įmonės konkurencingumui.

Strategijos ir tikslai. Įmonėms svarbu išsikelti ir aiškiai suvokti tikslus. Pasak Marčinsko ir Diskienės (2001), tikslų suvokimas – tai įmonės orientaciją į konkurencinį pranašumą, kartu atsižvelgiant į inovacijų bei strategijų vystymą. Be to, aiškus vizijos turėjimas teigiamai atsiliepia įmonių veiklos plėtrai, o strategijos vystymas suteikia galimybę įmonėms analizuoti savo trūkumus, stiprybes, galimybes bei grėsmes, efektyviai išnaudojant savo pranašumas, diegiant inovacines sistemas konkurencingumui didinti. Zhang & London (2013) pabrėžia, jog įmonių, bendrovių kūrimui tikslų nustatymas ir jų valdymo būdai yra neatsiejama įmonių sėkmės dalis. Delgado et. al (2012) vidiniuose įmonės mikroekonomikos procesuose kaip svarbų veiksnių išskiria vidinius įmonės procesus, kurie susideda iš inovacijų, gamybos technologijų, produkcijos kokybės bei strateginio planavimo sistemos. Tai veiksniai, kurie turi būti įgyvendinami strategiškai ilgalaikėje perspektyvoje, sekant pasaulines tendencijas, klientų poreikius ir taip siekiant didesnio konkurencinio pranašumo.

Ištekliai. Tai vieni svarbiausių veiksnių, turintys įtakos įmonės augimui bei vystymuisi. Marčinskas ir Diskienė (2001) išskiria materialinius bei finansinius išteklius, kurių efektyvus naudojimas ir kontroliavimas skatina įmonių veiklos efektyvumą. Porter (1998; cit. iš Jin & Moon, 2006) išskyrė penkias išteklių kategorijas: žmogiškieji, fiziniai, žinių, kapitalo ir infrastruktūros ištekliai. Pasak Marčinsko ir Diskienės, Porter įvardinti veiksniai yra svarbūs ir būtini, siekiant palaikyti įmonių konkurencingumą. Tuo tarpu Delgado et. al (2012) išskiria dvejus pagrindinius išteklių veiksnius: finansinius (finansų valdymo sistema, skaidri apskaitos politika, investicijos, kaštų kontrolė, finansiniai rezultatai) ir žmogiškuosius išteklius (organizacinė struktūra, kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų mokymai, darbuotojų motyvacijos kėlimas). Autoriai pabrėžia, jog įmonės žmogiškųjų išteklių (darbuotojų kompetencijos) veiksniai – tai patys svarbiausi įmonės resursai, padedantys didinti įmonės vertę, o kartu ir įmonės konkurencingumą.

Kultūra. Tai gana svarbus veiksnys, turintis įtakos vidinei įmonės veiklai bei organizacinei jos kultūrai. Marčinsko ir Diskienės (2001) teigimu, šis veiksnys gali turėti ir neigiamos įtakos, jeigu įmonėse

nebus plėtojama organizacinė kultūra. Siekiant efektyvios organizacinės kultūros, svarbu įtraukti įmonės darbuotojus į kultūrinės struktūros plėtrą.

Valdymas. Efektyvus įmonių valdymas, valdymo kokybė, valdymo funkcijų planavimas, organizavimas, pagrįstų sprendimų priėmimas – viena iš sąlygų, lemianti įmonių konkurencinį pranašumą. Tai ne tik racionalių organizacinių struktūrų sudarymas, bet taip pat ir pažangių, pagal poreikius adaptuotų vadovavimo metodų taikymas įmonės viduje (Marčinskas ir Diskienė, 2001). Porter (1990) valdymo veiksnį apibūdina kaip apsprendžiantį visus kitus mikroaplinkos bei makroaplinkos veiksnius. Tai veiksnys, kuris gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos įmonės veiklos efektyvumui gerinti. Marčinskas ir Diskienė teigia, jog įmonės veiklos efektyvumas ir konkurencingumas yra glaudžiai susijęs su naujų požiūrių į valdymą paieška. Kadangi šiuolaikiniame pasaulyje įmonės konkurencijos sėkmę atspindi ne tik jos gamybiniai rodikliai, bet taip pat ir jos valdymo stilius, funkcijos, įgyvendinamos strategijos, valdymo kokybė bei atitinkamai taikomo valdymo stiliaus efektyvumas. Dabartinėmis sąlygomis vyrauja įmonių efektyvaus valdymo problema, apimanti racionalių organizacinių struktūrų sudarymą, kurios dažnai neatitinka išsikeltų įmonės strateginių veiklos tikslų. Be to, neefektyvus įmonių valdymas dažnai kyla dėl naujų, pažangių vadovavimo būdų pasirinkimo, kurie neretai tampa nesėkminga užsienio praktikos adaptacija, bei dėl personalo, aukščiausiųjų vadovų kompetencijos trūkumo, priimant sprendimus, susijusius su įmonių konkurencinio pranašumo įgijimu.

Porter (1990), analizuodamas įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius išskiria keturis pagrindinius veiksnius: paklausos sąlygos; įmonės strategija, struktūra ir konkurentai; susijusios ir palaikančios industrijos (klasteriai); veiksnų sąlygos. Palyginus su nagrinėtais įmonės konkurencingumą nusakančiais veiksniais, šie veiksniai taip pat atspindi įmonės teikiamų paslaugų, produktų paklausos būtinumą, pabrėžiamos įmonių strategijos, valdymo pobūdis bei rinkos konkurencingumas (kuo didesnis konkurencingumas tarp įmonių, tuo didesnė inovacinių technologijų sklaida). Taip pat įtraukiami tiekėjai, susiję sektoriai bei žmogiškųjų išteklių įmonėse svarba (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Porterio „deimanto“ konkurencingumo modelio veiksmų detalizavimas. Šaltinis: Malinauskienė (2013)

Veiksniai	Veiksmų detalizavimas
Paklausos sąlygos	Tai konkrečioje industrijoje sukurtų produktų ar paslaugų paklausa, egzistuojanti vidaus rinkoje. Vietinės rinkos struktūra ir bruožai turi labai didelę įtaką tam, kaip įmonės suvokia, interpretuoja ir reaguoja į vartotojų poreikius. Paklausos vidinėje rinkoje dydis yra mažiau svarbus konkurencingumui negu vidinės rinkos savybės.
Įmonės strategija, struktūra ir konkurentai	Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija – tai nacionalinių sąlygų, prie kurių yra steigiamos, organizuojamos ir valdomos įmonės, visuma, bei tarp jų vykstančios konkurencijos kultūros ypatumai. Įmonės skiriasi tarpusavyje pagal taikomus vadybos metodus, įmonių ir darbuotojų tikslų pobūdį, darbo jėgos kvalifikacijos pobūdį. Kuo daugiau sektoriuje konkuruojančių tų pačių įmonių, tuo labiau skatinamos inovacijos.
Susijusios ir palaikančios industrijos	Tai konkurencingų tiekėjų ir kitų vertės grandinę palaikančių įmonių buvimas sektoriuje. Įmonių konkurencingumą lemia tai, ar jos yra aptarnaujamos konkurencingų tiekėjų. Tokie tiekėjai efektyviau, anksčiau ir lengvatinėmis sąlygomis sukuria aukščiausios kokybės žaliavas. Be to, įmonės gali greičiau įvardinti savo poreikius. naujoms ar tobulesnėms žaliavoms, tarnauti kaip laboratorijos ir skatinti inovacijas tiek savo, tiek ir tiekėjų industrijoje.
Veiksmų sąlygos	Tai gamybos veiksmų, reikalingų norint konkuruoti tam tikroje rinkoje, išsivystymo laipsnis. Gamybos veiksmų yra kvalifikuota darbo jėga, infrastruktūra ir kt. Svarbus ne tradicinių gamybos veiksmų kiekis tam tikru laiko momentu, bet jų sukūrimo, atnaujinimo ir jų panaudojimo sparta bei efektyvumas.

Teoriniu aspektu išanalizavus įmonės išorinius bei vidinius konkurencingumą lemiančius veiksmus pastebima, jog įmonių konkurencinė veikla priklauso nuo daugelio skirtingų veiksmų. Analizuojant išorinius makroaplinkos, konkurencinės aplinkos bei vidinius mikroaplinkos konkurencingumą lemiančius veiksmus galima nustatyti pagrindines priežastis, kurios lemia įmonių konkurencingumo ribojimus arba priežastis, paaiškinančias, kas mažina įmonių konkurencingumą kitų subjektų atžvilgiu.

Apibendrinant galima teigti, jog įvardinti tarptautinį, šalies, regiono bei įmonės konkurencingumą lemiantys veiksmų yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Pagrindiniai veiksmų, kurie analizuojami įmonės lygmenyje, atsižvelgiant į vykdomos konkurencingumo analizės mastą ir tikslą, kartu nulemia aukštesnio lygio (regiono, šalies) konkurencingumą. Be to, pagrindinių veiksmų, darančių didesnę ar mažesnę įtaką įmonės, regiono, šalies konkurencingumui, identifikavimas ir įvertinimas suteikia galimybę stiprinti silpnąsias įmonės, regiono ar šalies veiklos sritis, taip siekiant konkurencinio pranašumo didinimo tarp įmonių, regionų ar kitų valstybių.

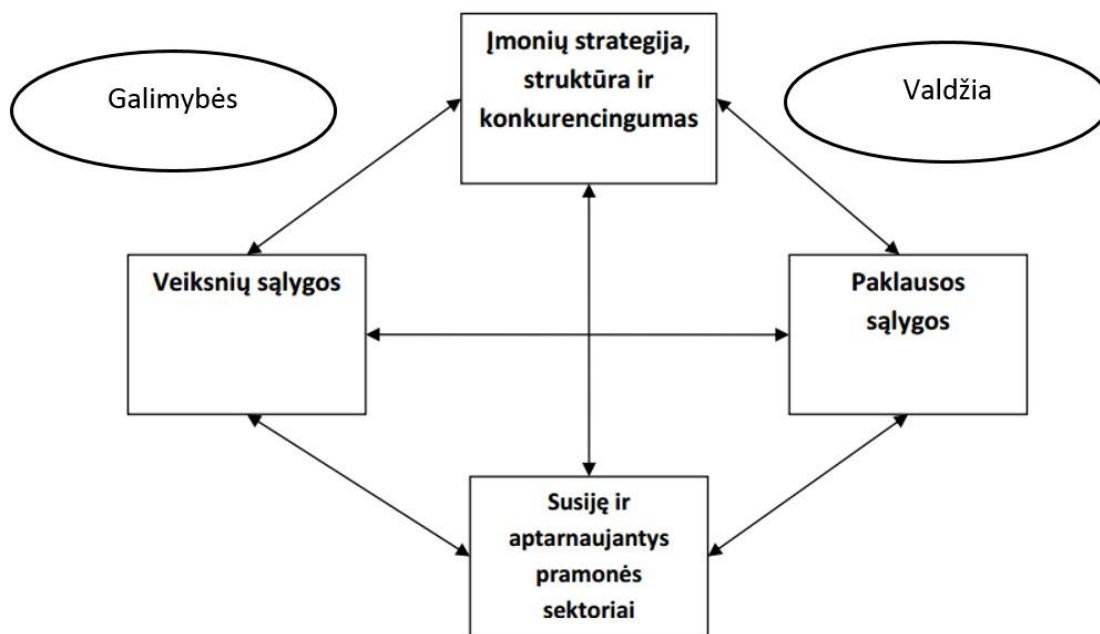
2.3. Konkurencingumo vertinimo metodai

Literatūroje siūloma daugybė indeksų, modelių bei rodiklių, padedančių įvertinti įmonių, šalies regionų ar nacionalinį konkurencingumą. Vis dėlto, ginčijamasi, jog pavienės konkurencingumo matavimo priemonės neužfiksuoja visų elementų, todėl siūlomi sudėtiniai rodikliai, analizuojantys šalies ar regiono konkurencingumą, atsižvelgiant į įvairius veiksmus. Purwanto et al. (2014) bei Rakauskienė ir

Tamošiūnienė (2013) iš visų mokslinėje literatūroje pateikiamų rodiklių bei metodų konkurencingumui vertinti, išskiria tris pagrindinius, kuriais remiantis vertinamas nacionalinis konkurencingumas: Porterio „deimanto“ modelis, Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuota veiksnų sistema (TVPI, angl. *International Institute for Management Development, MDI*), bei Pasaulio ekonomikos forumo (PEF) skelbiamas Pasaulio konkurencingumo indeksas (GCI, angl. *Global Competitiveness Index*). Pastebima, jog abi sugrupuotos veiksnų sistemos (TVPI, Pasaulio konkurencingumo indeksas) transporto infrastruktūrą nurodo kaip svarbų kintamąjį nacionalinio konkurencingumo matavimui.

2.3.1. Porterio „deimanto“, „apibendrintas dvigubo deimanto“ bei ISIC modeliai

Porter (1990) „deimanto“ modelį išvystė analizuodamas aštuonias išsivysčiusias bei dvi besivystančias pramonines šalis. Porterio daugiafaktorinį „deimanto“ modelį sudaro keturi konkretūs komponentai, turintys tiesioginės įtakos konkurencingumo vertinimui: įmonės strategija, struktūra ir konkurencingumas, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai bei veiksnų sąlygos. „Deimanto“ kampuose išdėstomi visi keturi komponentai bei du išoriniai kintamieji, neturintys tiesioginės įtakos konkurencingumo vertinimui (vyriausybė vaidmuo ir atsitiktinės galimybės) (žr. 7 pav.).



7 pav. Porterio „deimanto“ modelis. Šaltinis: Porter (1990)

Purwanto et al. (2014) nuomone, šis modelis svarbiausius komponentus, turinčius įtakos tautos konkurencingumui, sumaniai integruoja į vieną modelį, kuris buvo plačiai taikomas vertinant atskirų šalių

konkurencingumą. Vis dėlto, taip pat teigiama, jog šiame modelyje trūksta aiškumo dėl naudojamų komponentų tarpusavio ryšio bei modelio rezultatų validumo (Grant, 1991). Pasak Smit (2010), kritika, dėl Porterio „deimanto“ modelio teorijos, galima skirstyti į dvi nuomonių grupes: valdymo mokyklą (Bellak & Weiss, 1993; Cartwright, 1993; Dunning, 1992; 1993; Rugman, 1990; 1991; Rugman D'Cruz, 1993; Rugman & Verbeke, 1993) ir ekonominę mokyklą (Boltho, 1996; Davies & Ellis, 2000; Waverman, 1995) (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Deimanto modelio vertinimas. Šaltinis: Zhang & London, 2013

Požiūris	Autoriai
Deimanto modeliui trūksta formalaus modelio konstrukcijos ir jis išreikštas kanonine ekonomikos kalba.	Grey, 1991; Stopford & Strange, 1991, Greenway, 1993
Modelis pristato keletą naujų elementų	Grey, 1991; Bellak & Weiss, 1993; Dunning, 1992; Grant, 1991; Rugman & D'Cruz, 1993; Thurow, 1990
Deimanto modelio pagrindiniai elementai nėra nauji.	Dunning, 1993
Deimanto modelio elementams trūksta aiškios apibrėžties.	Grant, 1991; Thurow, 1990; Dobson & Starkey, 1992
Susrūpinę dėl modelio tikslumo ir mano, kad konkurencinio pranašumo analizės modelis negaunamas ir neįrodomas matematinio metodu.	Waverman, 1995; Greenway, 1993
Porterio taikoma tyrimo metodologija griežtai kritikuojama	Bellak & Weiss, 1993; Jacobs & De Jong, 1992; Narula, 1993
Nors Porterio tyrimai buvo publikuojami daugelyje šalių, tik keli mokslininkai bandė juos pritaikyti empiriniuose bandymuose.	Rugman & D'Cruz, 1993; Öz, 1999, 2002; O'Donnellan, 1994, Yetton, Craig, Hilmer & Davis, 1992; Van den Bosch & Van Prooijen, 1992; Cartwright, 1993; Moon, Rugman & Verbeke, 1998; Brouthers & Brouthers, 1997

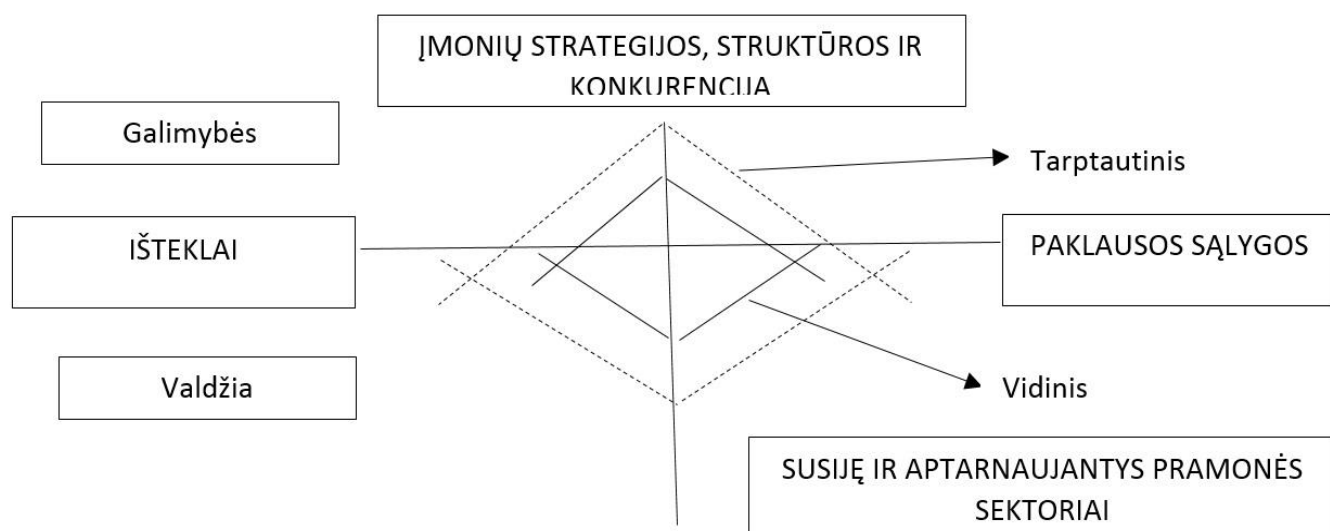
Žvelgiant iš valdymo mokyklos atstovų perspektyvos, Porterio modelis neįtraukia šalies didžiųjų prekybos partnerių bei tarptautinės veiklos poveikio šalies ekonomikai. Siekdamas ištaisyti šį trūkumą Dunning (1992) tarptautinę veiklą traktuoja kaip trečiąjį egzogeninį kintamąjį, kuris turėtų būti įtrauktas į Porterio „deimanto“ modelį. Tačiau kiti autoriai prieštarauja šiai nuomonei teigdami, jog tarptautinę veiklą sudaro daugiau nei vienas egzogeninis kintamasis.

Ekonominės mokyklos atstovai teigia, jog Porterio modelis yra neefektyvus dėl esminės modelio teorijos nebuvimo. Teigiama, jog Porterio analizė neturi *ex-ante* prognozavimo galios ir tai yra tiesiog tipinė dalinė pusiausvyros analizė, kuri veda prie klaidingų tradicinių bei naujų prekybos teorijų (Smit, 2010). Stopford, Strange & Henley (1991) pirmieji pasiūlė modifikuoti Porterio „deimanto“ modelį, įtraukiant penktąjį, valdžios, veiksni. Pasak autorių, Porteris „[...] ignoruoja pasaulinius išorinius pokyčius ir nesugeba atpažinti valdžios komponento kaip grupės su skirtingais interesais“ (p. 119). Öz (2002) pabrėžia, jog „valdžios veiksnys vaidina esminį vaidmenį pramonės plėtros procese“ (p. 514). Be to, Bellak & Weiss (1993) tiriantys Austrijos ekonomiką, nurodo, kad Porterio modelio sistemos analizė turi trūkumų, tiriant

mažos, atviros ekonomikos konkurencingumą. Zhang & London (2013) Porterio “deimanto“ modelį bandė pritaikyti tokioms šalims kaip Korėjai ir Singapūriui, tačiau taip pat nesėkmingai.

Porterio “deimanto“ modelis buvo išplėstas iki “dvigubo deimanto“ modelio. Šis modelis apima tas pačias keturias konkurencingumą lemiančias veiksnių grupes, bet tuo pačiu metu, vertinant nacionalinį šalies konkurencingumą, į modelį įtraukiama tarptautinė veikla įmonių, kurios turi remtis nacionalinį bei tarptautinį konkurencingumą lemiančiais veiksniais, kad išlaikytų savo veiklos konkurencinį pranašumą pelningumo bei augimo atžvilgiu (Moon, Rugman & Verbeke, 1998). Vis dėlto, Son & Kenji (2013) teigimu, nors šis modelis gali būti pritaikomas tokių šalių kaip Kanada ar Naujoji Zelandija konkurencingumo atvejų analizei, jis negali būti pritaikomas mažų, atvirų šalių konkurencingumo vertinimui, kaip, pavyzdžiui, Pietų Korėjos ar Singapūro atvejais. Be to, mažų šalių daugianacionalinės kompanijos turi remtis ne tik šalies vidaus konkurencingumą lemiančiais veiksniais, bet taip pat turi atsižvelgti į išteklius bei rinkas tarptautiniu mastu. Taip pat pabrėžiama, jog tokios šalys yra linkusios sieti savo veiklą labiau su pasaulio pramonės struktūra nei vidaus pramonės struktūra.

Atsižvelgiant į tai, jog modelis nebuvo tinkamas mažesnių šalių konkurencingumo vertinimui, Porterio “dvigubo deimanto“ modelis buvo modifikuotas dar kartą ir buvo pristatytas kaip “apibendrintas dvigubo deimanto“ modelis, kuris, Balcarova (2010) bei Son & Kenji (2013) teigimu, yra tinkamas visoms mažoms atviroms ekonomikoms (žr. 8 pav.).

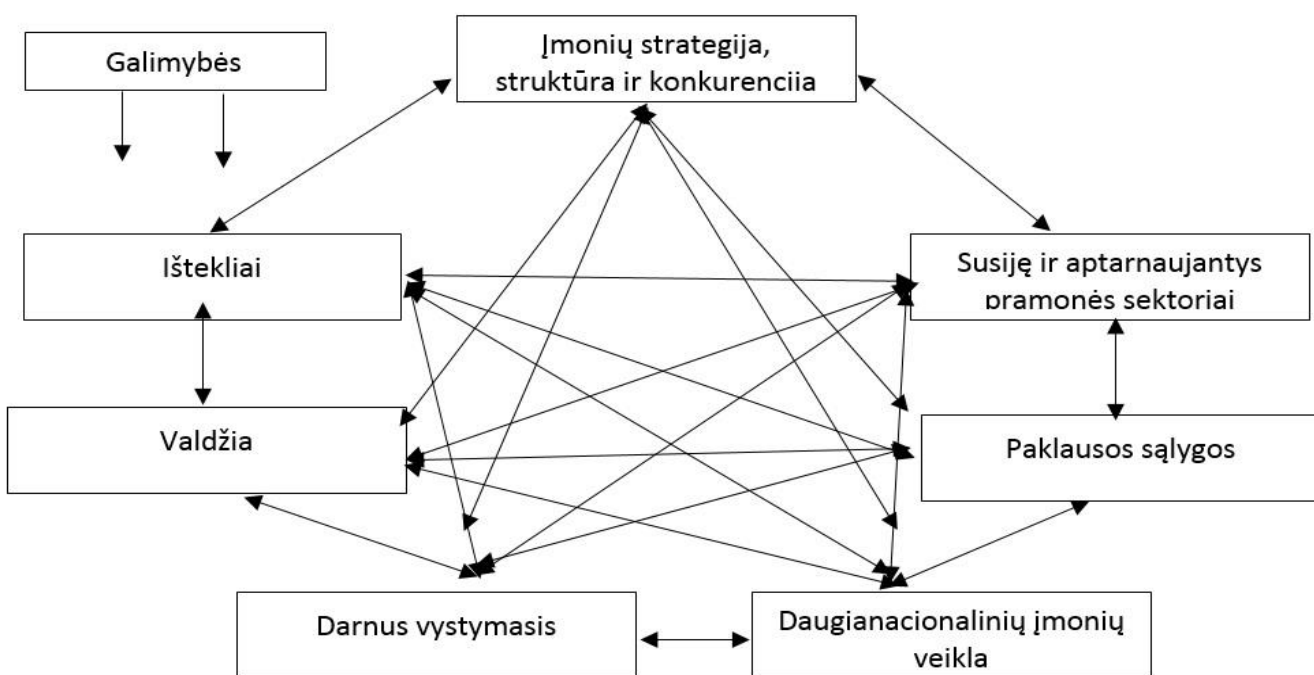


8 pav. Apibendrintas dvigubo deimanto modelis (Moon et. al., 1998), modifikuotas darbo autorės

Autoriai Sardy & Fetscherin (2009) bei Son & Kenji (2013), lyginantys šį modelį su Porterio pirminiu “deimanto“ modeliu, išskiria tris svarbius “apibendrinto ,dvigubo deimanto“ modelio plėtinius: modelis įtraukia multinacionalinę veiklą, veikia konkurencingumo paradigimą, kuri leidžia palyginti vidaus bei

tarptautinę „deimanto“ formą ir dydį, gali būti pritaikytas visoms mažoms, ekonomiškai atviroms valstybėms, kuriose veikiančios įmonės yra labiau suinteresuotos pasauline pramonės veiklos struktūra nei šalies vidine. Autoriai Sardy & Fetscherin bei Son & Kenji pabrėžia, jog modelio plėtiniai leidžia analizuoti skirtingų šalių tarptautinį konkurencingumą iš karto keliais lygiais.

Vis dėlto, tai nėra galutinė Porterio „deimanto“ modelio modifikacija. Dėl globalaus atšilimo problemos, išaugusios taršos bei mažėjančių išteklių, Zhang & London (2013) nuomone, į „deimanto“ modelį turėtų būti įtrauktas dar vienas papildomas elementas – darnus vystymasis. Taigi, atsižvelgiant į globaliu mastu egzistuojančius poreikius ir reikalavimus, Porterio modelis buvo dar kartą modifikuotas, sukuriant naująjį internacionalizuotą tvarios pramonės konkurencingumo modelį ISIC (angl., *Internationalized Sustainable Industrial Competitiveness Model*), kuriame, vertinant šalies konkurencingumą, įtrauktas darnaus vystymosi veiksnys (žr. 9 pav.).



9 pav. ISIC modelis. Šaltinis: Zhang & London, 2013

Darnus vystymasis – tai išteklių naudojimas, kuriuo siekiama patenkinti žmonių poreikius, išsaugant aplinką taip, jog šiomis dienomis naudojamų išteklių užtektų ir ateities kartoms. Teigiama, jog darnaus vystymosi veiksnys įmonėms gali suteikti konkurencinį pranašumą strateginiu lygiu: atnaujinti technologijas, kartu atsižvelgiant į aplinkos apsaugos gerinimo reikalavimus (Zhang & London, 2013). Kitaip tariant, aplinkos apsaugos keliami reikalavimai gali stipriai paveikti naujų technologijų diegimą

įmonėse, kuris leistų sumažinti veiklos sąnaudas, padidinti produktyvumą, veiklos efektyvumą bei padėtų užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje.

2.3.2 Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuota veiksmų sistema (TVPI)

Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuota veiksmų sistema (TVPI, angl. *a set of factors used for evaluating national competitiveness by Institute for Management Development (IMD)*) – tai nacionaliniam konkurencingumui vertinti naudojamas veiksmų rinkinys, kuris skelbiamas Pasaulinio konkurencingumo metraštyje ir konkurencingumui apskaičiuoti naudoja apie 300 kriterijų. TVPI vertina apie 60 pasaulio valstybių. Teigiama, jog nacionalinis gerovės kūrimas priklauso nuo įmonių, veikiančių nacionalinėje aplinkoje. TVPI nuomone, šalies konkurencingumas priklauso nuo nacionalinėje aplinkoje veikiančių įmonių, ir nacionalinė aplinka gali daryti teigiamą arba neigiamą poveikį jų veiklai vidaus bei užsienio rinkose. Be to, TVPI veiksmų grupės yra platesnės, apima daugiau aspektų nei PEF skelbiamo Pasaulio konkurencingumo indekso. TVPI vertina ne šalies rezultatus, o jos aplinką, kurios dėka pasiekiamas šalies našumas. Pabrėžiama, jog vertinimo kriterijai kiekvienais metais skiriasi, o reitinguojamų šalių skaičius kasmet auga. Šiam indikatoriumi naudojami kriterijai (agreguoti kietieji duomenys bei minkštieji, nuomone pagrįsti, duomenys) yra sugrupuoti į keturias veiksmų ir 20 subveiksmų kategorijas (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Tarptautinio vadybos vystymo instituto sugrupuotos pagrindinės konkurencingumo veiksmų grupės.
Šaltinis: Purwanto et al. (2014)

Konkurencingumo veiksniai	Konkurencingumo subveiksniai
Ekonominė veikla	Šalies ekonomikos lygis Tarptautiniai mainai Tarptautinės investicijos Nedarbo lygis Kainų lygis
Valdžios efektyvumas	Valstybės finansai Fiskalinė politika Institucinė struktūra Verslo teisės aktai Socialinė sistema
Verslo našumas	Produktyvumas Darbo rinka Finansai Valdymo praktika Požiūris ir vertybės
Infrastruktūra	Pagrindinė infrastruktūra Technologijų infrastruktūra Mokslinė infrastruktūra Sveikatos ir aplinkos infrastruktūra Išsilavinimas

Pagrindiniai keturi TVPI išskiriami veiksniai bei jų subveiksniai yra:

- *ekonominė veikla*, vertinama atsižvelgiant į šiuos subveiksnius: šalies ekonomikos lygis, tarptautiniai mainai (eksportas, importas), tarptautinės investicijos, nedarbo lygis, kainų lygis;
- *valdžios efektyvumas*, vertinamas atsižvelgiant į valstybės finansus, fiskalinę politiką, institucinę valdžios struktūrą, verslo įstatyminę bazę, socialinę sistemą;
- *verslo našumas*, vertinamas atsižvelgiant į produktyvumą, darbo rinkos būseną, finansinę situaciją, valdymo praktiką bei atkreipiamas dėmesys į požiūrį ir vertybes;
- *infrastruktūra*, kurios subveiksniai yra: bendroji šalies infrastruktūra, technologijų infrastruktūra, mokslinė infrastruktūra, sveikatos ir aplinkos bei išsilavinimo struktūra.

Nacionalinės ekonomikos yra reitinguojamos, atsižvelgiant į lentelėje įvardintus veiksnius bei subveiksnius (Purwanto et. al., 2014). Pasak Rakauskienės ir Tamošiūnienės (2013), sąsajai su konkurencingumu TVPI veiksmių rinkinyje įtraukti tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai kaip vidaus ekonomikos dydis (BVP, augimas, prognozės), verslo našumas, tarptautinės investicijos (finansai) ir kt. Taip pat kaip vienas iš veiksmių įtraukiama šalies infrastruktūra, o kartu įtraukiamos ir prigimtinės šalies savybės, tokios kaip geografinė padėtis, žemės plotas, vandens išteklių, priėjimas prie žaliavų ir kt. TVPI veiksmių sistema išsiskiria tuo, jog daug dėmesio skiria socialiniams ir ekologiniams aspektams, kurie ypač svarbūs žmogaus gyvenimo kokybei (sveikata ir jos priežiūra, aplinkos saugojimas, atsinaujinantys išteklių, ekologija, socialinė lygybė ir kt.). Vis dėlto, pasak Purwanto et. al. (2014), nors TVPI veiksmių sistema, vertinanti nacionalinį konkurencingumą, detalai atspindi priemones, tačiau analitinė tyrimo vertė yra ribota dėl naudojamų priemonių didelės apimties bei santykinų koeficientų nebuvimo. Nepaisant to, TVPI pateikiama veiksmių sistema yra naudinga, nustatant pastovius veiksnius, kurie yra susiję su ekonomikos konkurencingumu.

2.3.3. Globalaus konkurencingumo indeksas (GCI)

Globalaus konkurencingumo indeksas (GCI, angl. *Global Competitiveness Index*), kuris skelbiamas pasaulio ekonomikos forumo ataskaitose, sudarytas iš maždaug 170 kintamųjų, kuriais remiantis vertinamos pasaulio valstybės. Šis indeksas įvertina 117-os šalių konkurencingumą. TVPI ir GCI indeksus sudarantys veiksniai kiekvienas metais keičiasi, o tiriamų valstybių skaičius taip pat auga. Panašiai kaip TVPI, šis rodiklis priklauso nuo „kietųjų“ bei „minkštųjų“ duomenų. Pagrindinis skirtumas tarp šių dviejų indeksų yra tas, jog TVPI, vertinant nacionalinį konkurencingumą, didesnę dėmesį skiria „kietiesiems“ duomenims, o GCI indeksas labiau atsižvelgia į „minkštuosius“ duomenis.

PEF Globalinio konkurencingumo indekso kintamieji yra suskirstyti į 12 pagrindinių grupių: institucijos (viešosios institucijos – nuosavybės teisės, etika ir korupcija, piktnaudžiavimas įtaka, vyriausybės efektyvumas ir saugumas; privačios institucijos – korporacinė etika, atskaitomybė), infrastruktūra, makroekonominė aplinka, sveikata ir pradinis švietimas, aukštesnysis išsilavinimas ir mokymasis, produktų rinkos efektyvumas (vidaus ir užsienio konkurencija), darbo rinkos efektyvumas, finansų rinkos vystymasis, technologinė pažanga, rinkos dydis, verslo išprusimas bei MTEP inovacijos (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Pasaulio konkurencingumo indekso struktūra. Šaltinis: Rakauskiene ir Tamošiūnienė (2013)

Veiksnių grupės	Veiksniai
Institucijos	Viešosios institucijos; Privačios institucijos
Infrastruktūra	Transporto infrastruktūra; Elektros energijos ir telefonijos infrastruktūra
Makroekonominė aplinka	
Sveikata ir pradinis švietimas	Sveikata; Pradinis švietimas;
Aukštesnysis išsilavinimas ir mokymasis	Švietimo apimtis; Švietimo kokybė; Personalo mokymai;
Produktų rinkos efektyvumas	Konkurencija; Paklausos sąlygų kokybė;
Darbo rinkos efektyvumas	Lankstumas; Efektyvus talentų naudojimas;
Finansų rinkos vystymasis	Efektyvumas; Pasitikėjimas ir lojalumas;
Technologinė pažanga	Technologijų įsisavinimas; ITT naudojimas;
Rinkos dydis	Vietos rinkos dydis; Užsienio rinkos dydis;
Verslo išprusimas	
MTEP inovacijos	

GCI veiksniai pabrėžia šalies našumą bei atskleidžia šalies gyventojų gyvenimo kokybės priežastis. Taigi, vertinant šalies konkurencingumą, nėra atsižvelgiama į tokius faktorius kaip šalies geografinė padėtis, ištekliai, šalies dydis ir pan. Šis indeksas akcentuoja konkurencingumo naudą kiekvienai šaliai, išnaudojant savo stipriausias galimybes kuo našesnės ekonominės veiklos vystymui. Todėl, siekiant įvardinti šalies stipriausias bei silpniausias savybes, šiame indekse įvardijamos tiesiogiai (mikroekonominių veiksnių) ir netiesiogiai (makroekonominių veiksnių) šalies konkurencingumą veikiančių veiksnių grupės. Be to, nors visos 12 veiksnių grupės yra įvardijamos atskirai, tačiau jos nėra viena nuo kitos nepriklausomos, todėl negatyvus įvykis vienoje veiksnių grupėje apsprendžia ir kitų veiksnių grupių veiklos efektyvumą. Vis dėlto,

nors PEF ir TVPI skelbiami indeksai, vertinantys nacionalinį konkurencingumą, yra vieni iš plačiausiai pripažintų ekonominėje literatūroje, tačiau yra kritikuojami dėl modelių sudėtingumo, kintamųjų pasirinkimo, priežastinių ryšių identifikavimo bei dėl sunkiai prieinamų duomenų (Purwanto et al., 2014).

Apibendrinant konkurencingumo vertinimo metodus galima teigti, jog jie tarpusavyje skiriasi veiksmų ar veiksmų grupių skaičiumi, jų analizavimo apimtimi bei turiniu. Kiekvienas vertinimo modelis įvardija konkurencingumą lemiančius veiksmus, atsižvelgiant į konkurencingumo vertinimo mastą. Nors Porterio „deimanto“ modeliai mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami ir dažniausiai taikomi, vertinant įmonių ar šalies konkurencingumą nacionaliniu ar tarptautiniu mastu, tačiau šie modeliai buvo ir nemažai kritikuojami. Tai lėmė konkurencingumo modelių modifikacijas, taip siekiant juos pritaikyti tiek išsivysčiusioms, tiek neišsivysčiusioms valstybėms bei realioms skirtingų rinkų sąlygoms.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Mokslinėje literatūroje nėra išskiriamas konkretus metodas ar modelis, kuriuo remiantis galima būtų nustatyti oro uostų konkurencingumą, įvardinti pagrindinius oro uostų konkurencingumą lemiančius veiksnius ar numatyti konkurencingumo didinimo galimybes. Kaip buvo aptarta teorinėje dalyje, praktikoje, vertinant įmonės, šalies ar tarptautinį konkurencingumą, plačiausiai pripažinti modeliai yra Porterio „deimanto“, „apibendrinto dvigubo deimanto“ modeliai ir kiti. Vis dėlto, nors Porterio „dvigubo deimanto“ modelis yra taikomas tarptautinio konkurencingumo analizei atlikti, tačiau tyrimo metu analizuojamos ne įmonės, o šalys, kurių rinkos yra panašios ir priklausomos viena nuo kitos, pavyzdžiui, JAV ir Kanada, todėl Lietuvos oro uostų konkurencingumo analizei šis modelis netinka. TVPI, GCI, globaliai pripažinti konkurencingumą nustatantys indeksai, nurodo šalies konkurencingumą tarptautiniu mastu. Šių indeksų, kaip ir Porterio „dvigubo deimanto“ modelio, analizės apimtis, Lietuvos oro uostų įmonės atveju, yra per plati.

2014 m. Vilniaus, Kauno ir Palangos tarptautiniams oro uostams susijungus ir tapus viena įmone, atstovaujančia visą Lietuvos oro transporto sektorių, konkurencingumo vertinimui pasirinktas Porterio „deimanto“ modelis. Šis modelis gali būti taikomas tiek įmonių, tiek atskirų ekonomikos sektorių konkurencingumo analizėms atlikti.

Lietuvos oro uostų konkurencingumo vertinimas, taikant Porterio „deimanto“ modelį, bus atliekamas dviem etapais (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Lietuvos oro uostų konkurencingumo vertinimo tyrimo etapai

1 ETAPAS – išanalizuoti VĮ Lietuvos oro uostų veiklą pritaikant „deimanto“ modelio metodiką		
Veiksny	Turinys	Tikslas
PAKLAUSOS SĄLYGOS IR KONKURENCINGUMAS	Oro transporto keleivių skaičius, lėktuvų skaičius, oro linijų skaičius ir jų pasiskirstymas rinkoje.	Įvardinti oro transporto paklausą lemiančius veiksnius Lietuvoje.
SUSIJĘ IR APTARNAUJANTYS PRAMONĖS SEKTORIAI	Turizmas, viešbučiai, restoranai.	Aptarti oro transporto svarbą Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai.
IŠTEKLAI	Pagrindiniai įmonės finansiniai rodikliai, darbuotojų skaičius, oro uosto infrastruktūra.	Išanalizuoti Lietuvos oro uostų infrastruktūrinius pajėgumus, žmogiškųjų išteklių valdymą, įmonės pagrindinius finansinius rodiklius.
VALDŽIA	Oro transporto veiklos teisinis reguliavimas Lietuvoje.	Apžvelgti Lietuvos nacionalinį oro transporto veiklos teisinį reglamentavimą.
ĮMONĖS STRATEGIJA, STRUKTŪRA	Įmonės valdymas, struktūra, strategija.	Aptarti VĮ LOU įmonės valdymo struktūrą, įgyvendinamas strategijas, projektus.
2 ETAPAS – sudaryti VĮ „Lietuvos oro uostai“ SSGG analizę		Apibendrinant VĮ LOU aplinkos veiksnius, sudaryti įmonės SSGG analizę.

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, VĮ LOU veiklos analizė skirstoma į du pagrindinius etapus:

1 ETAPAS. Pirmojoje tyrimo dalyje, pritaikant Porterio „deimanto“ modelį, bus siekiama išanalizuoti Lietuvos oro uostų paklausos sąlygas lemiančius veiksniai: oro transportu keliaujančių keleivių ir lėktuvų skaičių, oro linijų bendrovių skaičių bei jų užimamą keleivių rinkos dalį Lietuvoje. Taip pat bus aptarta oro transporto svarba Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai. Siekiant parodyti VĮ LOU vidinių veiksnių įtaką oro uosto konkurencingumo didėjimui ar mažėjimui, bus analizuojami oro uostų pagrindiniai ištekčiai (pagrindiniai finansiniai rodikliai, gaunamos pajamos, investicijos, žmogiškųjų išteklių valdymas, oro uosto pagrindiniai infrastruktūriniai pajėgumai), oro transporto veiklą Lietuvoje reglamentuojantys ir didžiausios įtakos, oro transporto veikai ir VĮ LOU plėtrai, turintys teisės aktai bei VĮ LOU valdymo struktūra, įgyvendinamos strategijos ir projektai. Lietuvos oro uostų veiklos išoriniai ir vidiniai veiksniai bus palyginami su pagrindiniais Baltijos šalių oro uostų, Latvijos Rygos bei Estijos Talino oro uostų, veiksniais. Bus siekiama palyginti oro uostų veiklą tarpusavyje, išryškinti pagrindinius skirtumus bei identifikuoti trūkumus, trukdančius Lietuvos oro uostų veiklos plėtrai ir konkurencingumo didėjimui.

2 ETAPAS. Antrojoje tyrimo dalyje, remiantis atliktu išorinių bei vidinių veiksnių tyrimu, bus sudaryta VĮ „Lietuvos oro uostai“ silpnųjų, stipriųjų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė. SSGG analizė leis nustatyti VĮ LOU stipriąsias ir silpnąsias puses, numatyti galimybes ir grėsmes įmonės ateities veikloje bei pateikti rekomendacijas konkurencingumui didinti.

Tyrimo objektas - Lietuvos oro uostai.

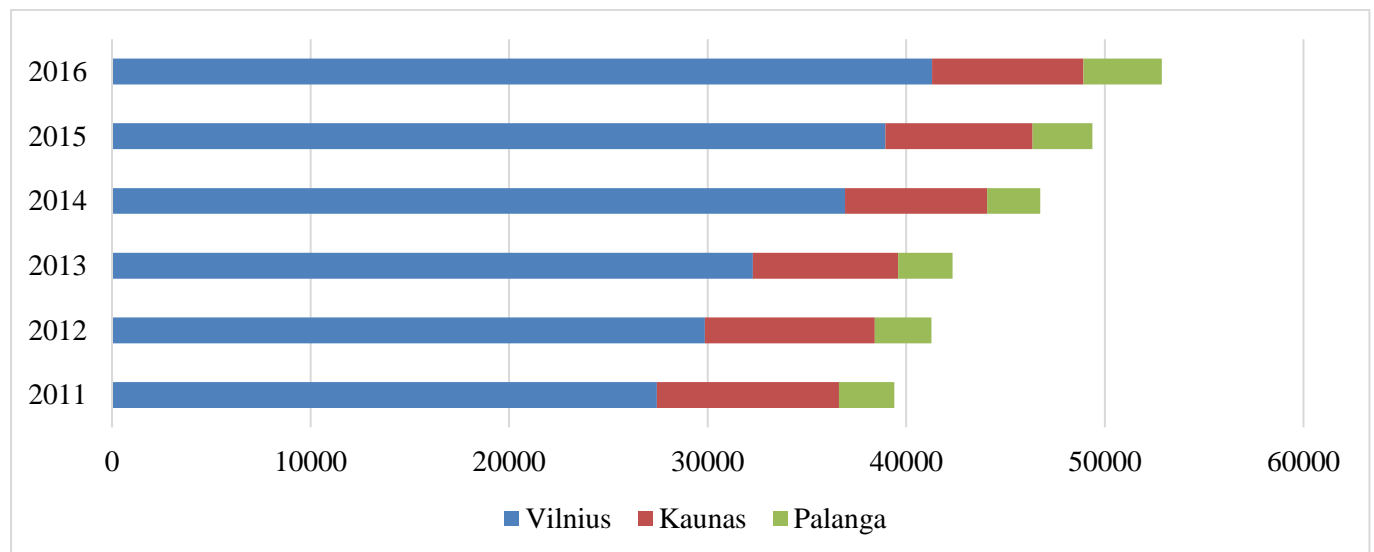
Tyrimo laikotarpis – analizuojant VĮ LOU išorinius ir vidinius veiksniai bei rodiklius naudojama statistinių duomenų analizė, kurios metu analizuojamas ilgesnis laikotarpis, kadangi tai pagrindinis tyrimo objektas. Lyginant su Latvijos Rygos ir Estijos Talino oro uostais, duomenys analizuojami trumpesniu laikotarpiu, nes įvardinti oro uostai naudojami lyginamajai analizei, siekiant išryškinti Lietuvos oro uostų trūkumus, pranašumus.

4. LIETUVOS ORO UOSTŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS IR KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje, pritaikant Porterio „deimanto“ modelį, bus analizuojami Lietuvos oro uostų vidiniai ir išoriniai konkurencingumą lemiantys ar mažinantys veiksniai bei bus sudaroma silpnųjų, stiprybių, galimybių ir grėsmių - SSGG analizė.

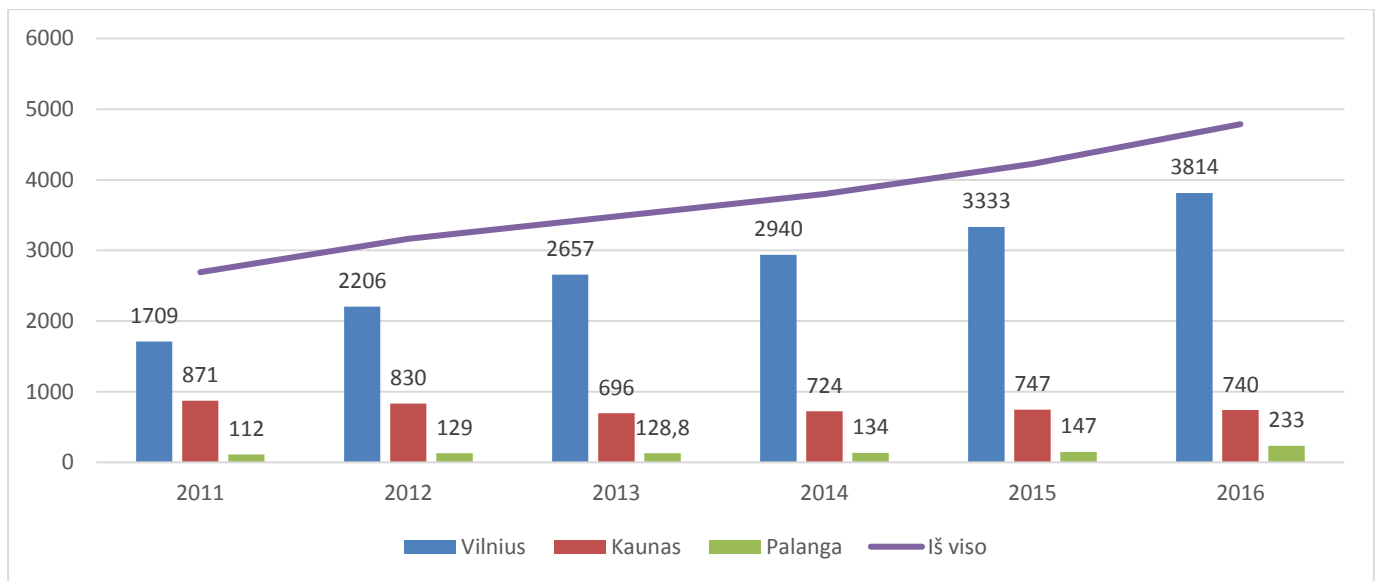
4.1. Lietuvos oro uostų paklausos sąlygų konkurencingumui didinti analizė

Lietuvos tarptautiniai oro uosta, 2016 m. įvykdė 52865 skrydžius ir aptarnavo 4787176 keleivius. Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostuose kelionių paslaugas teikia 19 oro linijų kompanijų, kurios 2016 m. iš Lietuvos vykdė skrydžius į 27 šalis, 60 miestus bei 73 oro uostus. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, Vilniaus oro uoste lėktuvų judėjimas per 2011–2016 metų laikotarpį išaugo labiausiai. Kaune lėktuvų srautas buvo nepastovus: nuo 2011 m. iki 2014 m. lėktuvų srautas Kauno oro uoste mažėjo, o 2015 m. jau pastebimas lėktuvų srauto didėjimas (žr. 10 pav.).



10 pav. Lėktuvų judėjimas Lietuvos oro uostuose 2011-2016m., vnt. skrydžių. Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas (2013a)

Lyginant 2011–2016 m. laikotarpio lėktuvų judėjimo ir keleivių judėjimo oro uostuose duomenis matyti, jog tiek keleivių skaičius, tiek lėktuvų judėjimo srautai didžiausi yra Vilniaus tarptautiniame oro uoste (žr. 11 pav.). 2015 m. keleivių skaičius Vilniaus tarptautiniame oro uoste siekė 3332,8 tūkst.



11 pav. Keleivių judėjimas Lietuvos oro uostuose 2011-2016m., tūkst. žmonių. Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas (2013b)

Kauno tarptautiniame oro uoste, keleivių skaičius keitėsi taip pat netolygiai, kaip ir lėktuvų judėjimo srautai. Nors Palangos oro uostas keleivių turėjo mažiausiai, per penkerių metų laikotarpį pastebima keleivių skaičiaus augimo tendencija. Didžiausi keleivių srautai bei didžiausias keleivių skaičiaus augimas matomas Vilniaus tarptautiniame oro uoste, kuriame lėktuvų judėjimas taip pat yra intensyviausias. Reikia pastebėti, jog 2015–2016 m. laikotarpiu Lietuva pirmauja tarp Baltijos šalių pagal oro transportą pasirinkusių keleivių skaičiaus prieaugį. 2016 m. Lietuvoje keleivių išaugo daugiau nei 13 proc., tuo tarpu Latvijoje bendras keleivių skaičiaus augimas siekė 4,6 proc., o Estijoje – vos 2,5 proc. (2016-ieji Lietuvos oro uostams užtikrino lyderystę Baltijos regione, 2017) (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Lietuvos, Rygos ir Talino oro uostų skrydžių ir keleivių skaičius 2015–2016 m. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamentas (2013b), Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016–2036 m. ir Tallin Airport Annual Report (2016) duomenimis

Oro uostas	Keleivių skaičius 2016 m., vnt.	Keleivių skaičiaus pokytis 2015-2016 m., proc.	Skrydžių skaičius 2016 m., vnt.	Skrydžių skaičiaus pokytis 2015 – 2016 m. proc.
Vilnius	3814001	14,3	41304	5
Kaunas	740540	-0,9	7622	3
Palanga	233600	60	3947	17
Ryga	5400243	4,6	68061	-0,2
Talinas	2221615	2,5	40938	-1,4

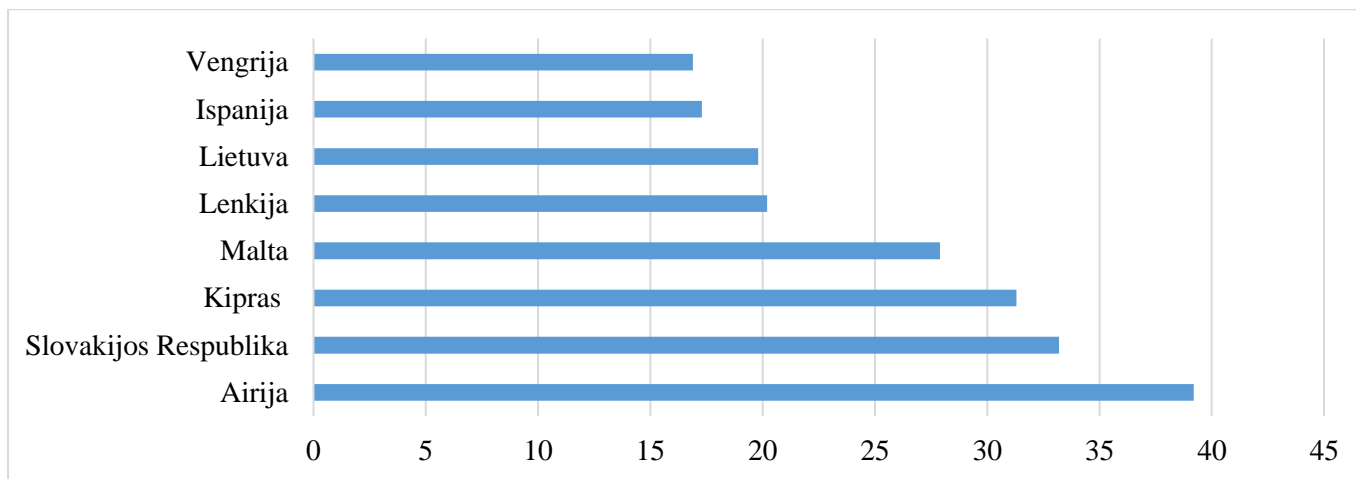
Pagal lentelėje pateiktus duomenis matyti, jog 2016 m., palyginus su 2015 m., sparčiausiai keleivių skaičius augo, Palangos oro uoste. Tokį didelį pokytį lėmė per 2015-2016 m. laikotarpį dvigubai išaugęs iš oro uosto vykdomų skrydžių skaičius. 2016 m. Palangos oro uoste iš viso aptarnauta 3,9 tūkst. skrydžių, o

tai yra 17 proc. daugiau nei 2015 m. Deja, Kauno oro uoste keleivių skaičius 2016 m., lyginant su 2015 m., sumažėjo 0,9 proc., nors skrydžių skaičius išaugo 3 proc. Vilniaus oro uostas 2016 m. aptarnavo 14,3 proc. daugiau keleivių nei 2015 m. Skrydžių skaičius šiame oro uoste, palyginus su 2015 m., taip pat augo (5 proc.). Sumažėjusį Kauno oro uosto keleivių skaičių ir rekordiškai padidėjusį Vilniaus oro uosto keleivių skaičių lėmė iš Kauno į Vilnių perkelta „Ryanair“ oro linijų skrydžių kryptis į Didžiosios Britanijos Lutono oro uostą. Taip pat dėl „Ryanair“ bei „Wizzair“ teikiamų oro transporto paslaugų išaugo Vilniaus oro uosto, keleivių srautai į Oslą (Švedija) bei Hahno oro uostą, esantį netoli Frankfurto oro uosto Vokietijoje. Taip pat pastebimas spartus keleivių skaičiaus augimas iš Vilniaus oro uosto ir Norvegijos kryptimi (Bartkus, 2017).

Tuo tarpu Rygos oro uoste vyko kiti pokyčiai: 2016 m., lyginant su 2015 m., keleivių skaičius, išaugo 5 proc. Taip atsitiko dėl rekordiškai išaugusio keleivių skaičiaus tokiomis kryptimis kaip Ryga–Berlynas (+84,7 proc.), Ryga – Sankt Peterburgas (+42,8 proc.), Ryga – Kievas (+20,7 proc.), Ryga – Maskva (+18,5 proc.). Keleivių skaičius iš Rygos oro uosto taip pat augo į Amsterdamo (Olandija), Stokholmo (Švedija), Talino (Estija), Milano (Italija), Londono (Didžioji Britanija) oro uostus. Be to, Rygos tarptautinis oro uostas, būdamas vienintelis tranzitinis oro uostas Baltijos šalyse, 2016 m. aptarnavo 15,3 proc. daugiau tranzitinių keleivių nei 2015 m., ir tai sudarė 27,3 proc. visų Rygos oro uosto aptarnautų keleivių skaičiaus. Talinas, Vilnius, Maskva, Helsinkis ir Sankt Peterburgas buvo populiariausi galutiniai skrydžio tikslai, keliaujant jungiamaisiais skrydžiais per Rygos oro uostą (Riga International Airport...2017).

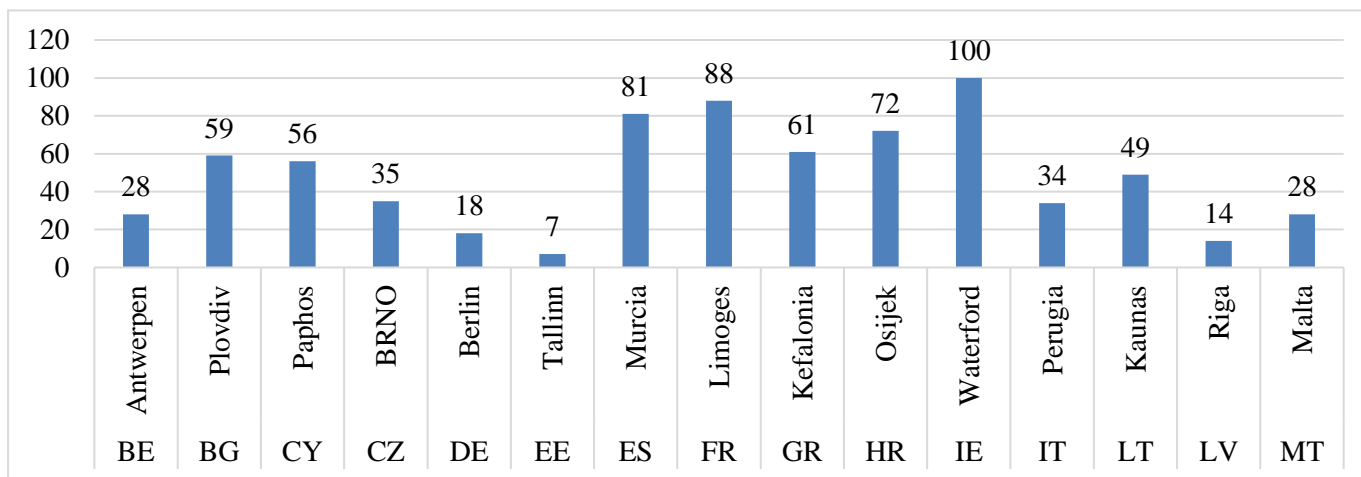
Talino oro uosto atveju, nors skrydžių skaičius 2015–2016 m. laikotarpiu ir sumažėjo, tačiau keleivių skaičius išaugo 2,5 proc. Bendras Talino metinis aptarnautų keleivių skaičius buvo perpus mažesnis nei Lietuvos oro uostų ar vieno Vilniaus oro uosto. Mažesnę Talino oro uosto keleivių skaičių iš dalies lemia mažesnis oro linijų vykdomų skrydžių dažnis. Pavyzdžiui, iš Lietuvos į Londoną kiekvieną dieną lėktuvai skrenda septynis kartus per dieną, tuo tarpu iš Talino oro uosto į Londoną skrenda tik penkis kartus per savaitę (2016-ieji Lietuvos oro uostams..., 2017). Talino oro uosto atveju, Londono kryptis dėl mažos konkurencijos gali būti potenciali galimybė kitoms oro bendrovėms. Tačiau Lietuvoje naujoms oro linijoms pradėti skrydžius iš Vilniaus ar Kauno tarptautinių oro uostų į Londoną būtų per daug rizikinga dėl esamos konkurencijos.

Tiek Vilniaus, tiek Kauno tarptautiniuose oro uostuose populiariausios kryptys 2015–2016 m. laikotarpyje buvo Didžiosios Britanijos oro uostai (2016-ieji Lietuvos oro uostams..., 2017). Tarptautinės Europos oro uostų tarybos (2016) (ang. *Airports Council International* - ACI Europe) skelbiamais duomenimis, Lietuva yra viena iš labiausiai ekonomiškai priklausomų valstybių ES nuo į ir iš Didžiosios Britanijos keliaujančių keleivių srautų (žr. 12 pav.).



12 pav. ES šalių keleivių srautai Didžiosios Britanijos kryptimi, 2015m., proc. Šaltinis: ACI Europe: Brexit & Aviation Market Interdependence and Economic value (2016)

Lietuva užima šeštąją vietą pagal ekonominę priklausomybę nuo keleivių srautų Didžiosios Britanijos kryptimi. Keleivių srautai į ir iš Didžiosios Britanijos sudaro didžiausią (19,8 proc.) Lietuvos oro transporto keleivių srauto dalį. Tarptautinė Europos oro uostų taryba išskiria ir kiekvienos ES valstybės narės oro uostą, labiausiai priklausantį nuo keleivių srautų į ir iš Didžiosios Britanijos oro uostų (žr. 13 pav.).

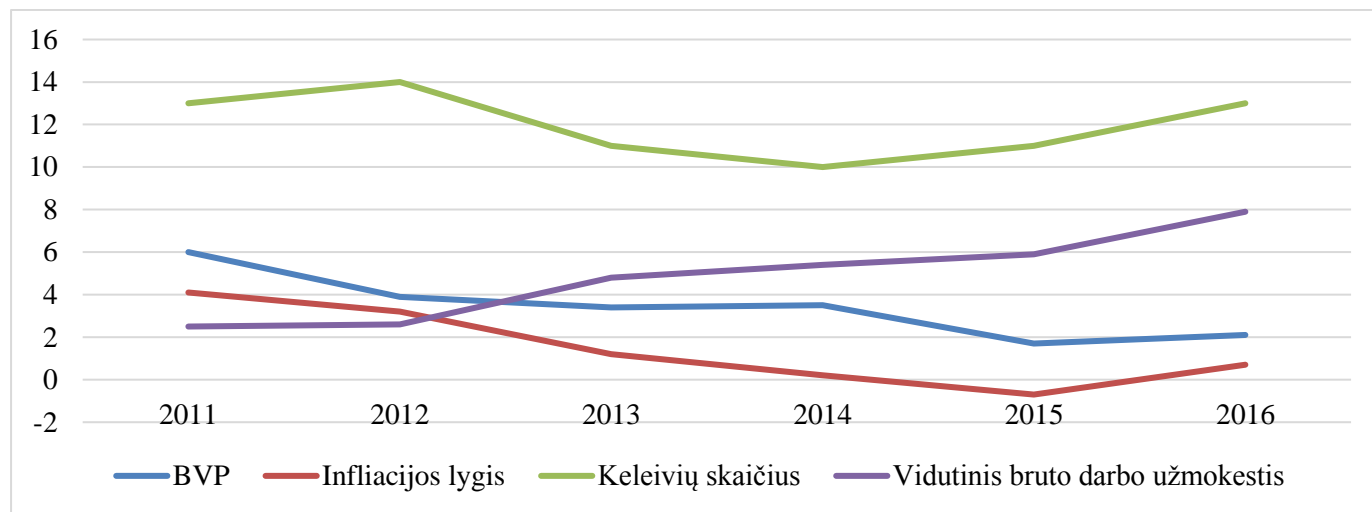


13 pav. ES valstybių oro uostų keleivių judėjimo srautai Didžiosios Britanijos kryptimi, 2015m., proc. Šaltinis: ACI Europe: Brexit & Aviation Market Interdependence and Economic value (2016)

Iš visų Lietuvos oro uostų Kauno tarptautinis oro uostas yra labiausiai priklausomas nuo keleivių srautų į ir iš Didžiosios Britanijos. Remiantis Tarptautinės Oro uostų Tarybos (2016) duomenimis, Kauno oro uoste beveik pusę keleivių (49 proc.) sudaro keliaujantieji į ir iš Didžiosios Britanijos oro uostų. Taip yra dėl „Ryanair“ bei „Wizzair“ oro linijų vykdomų reguliariųjų skrydžių į Didžiosios Britanijos oro uostus. Kadangi Kauno tarptautiniame oro uoste „Wizzair“ ir „Ryanair“ yra vienintelės oro linijų bendrovės, kurios teikia transporto paslaugas, o jų pagrindinės skrydžių kryptys yra būtent į Didžiosios Britanijos oro uostus

(tiek iš Vilniaus, tiek iš Kauno tarptautinių oro uostų), todėl Kauno oro uostas labai priklauso nuo jų vykdomų skrydžių dažnio. Skrydžiai į Londono oro uostus šioms oro linijų bendrovėms yra pelningi (ACI Europe: Brexit & Aviation Market Interdependence and Economic value, 2016) . Tokia didelė skrydžių koncentracija Didžiosios Britanijos kryptimi yra gana rizikinga, atsižvelgiant į tai, jog Didžioji Britanija 2016 m. birželio 24 d. įvykusio referendumo metu nusprendė išstoti iš ES. Tai reiškia, jog Didžioji Britanija nebebūtų vieningos ES rinkos dalimi, o kartu ir bendrosios ES aviacijos rinkos dalimi. Tai gali turėti neigiamos įtakos ne tik oro linijų bendrovių veiklai ar keliaujantiems Didžiosios Britanijos kryptimi, bet taip pat ir verslo vystymuisi. Galima teigti, jog Lietuvos Vilniaus ir Kauno oro uostų atveju, dėl galimų Didžiosios Britanijos apribojimų, keliautojų skaičius į Londono oro uostus gali reikšmingai sumažėti, o dėl to gali sumažėti ir bendras Lietuvos oro uostų keleivių skaičius.

Bendro keleivių ir skrydžių skaičiaus Lietuvos tarptautiniuose oro uostuose padidėjimui didžiausios įtakos turėjo padidėjusi pigių skrydžių oro linijų kompanijų teikiamų oro transporto rinkos dalis Lietuvoje bei bendra makroekonominė situacija: augantis Lietuvos BVP, padidėjęs vidutinis (bruto) darbo užmokestis, žemas infliacijos lygis (žr. 14 pav.).

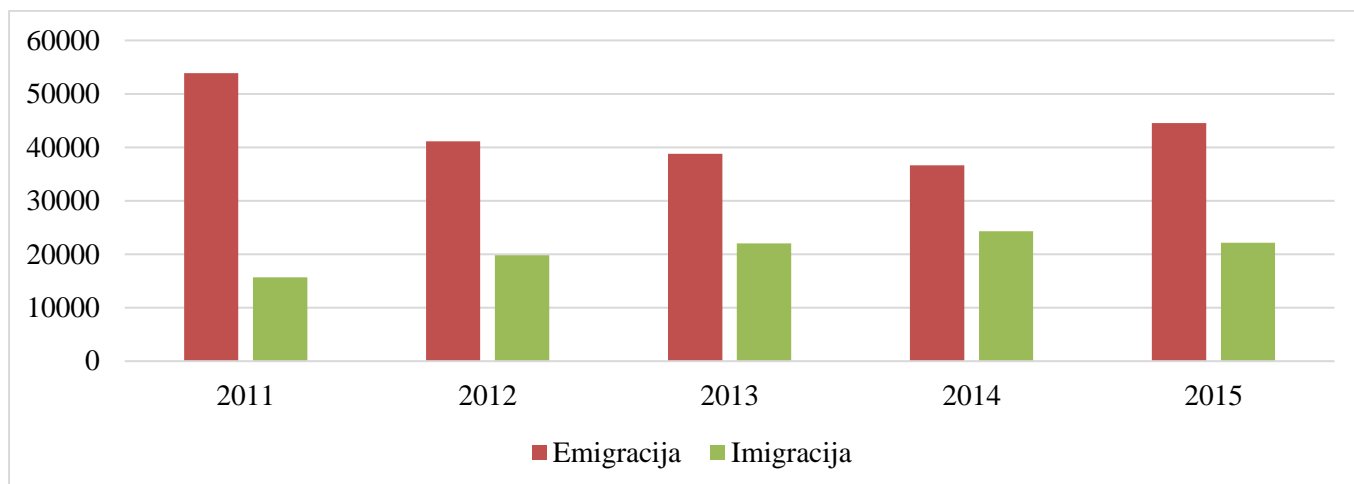


14 pav. Lietuvos oro transporto keleivių skaičiaus ir makroekonominių rodiklių pokyčiai 2011 – 2016 m., proc. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SEB banko makroekonominės apžvalgos duomenimis (2017) ir Lietuvos statistikos departamentas (2013b) duomenimis

Analizuojant keleivių skaičiaus ir makroekonominių rodiklių kitimo tendencijas galima teigti, jog išaugusį keleivių skaičių galėjo lemti padidėjęs Lietuvos gyventojų vidutinis darbo užmokestis, ir dėl to išaugęs Lietuvos gyventojų vartojimas. Lietuvos BVP 2015–2016 m. laikotarpiu padidėjo 0,4 proc. Infliacijos lygis Lietuvoje 2015–2016 m. laikotarpiu padidėjo 1 proc. punktu. Augantis infliacijos lygis lemia bendrąjį kainų lygio kilimą. Todėl, nors vidutinis mėnesio darbo užmokestis didėjo, tačiau išaugusios kainos kompensuoja vidutinio darbo užmokesčio didėjimą ir galima teigti, kad gyventojų perkamoji galia

išlieka nepakitusi. Vis tik, augant ekonomikai ir didėjant darbo užmokesčiui, didėja turistiniais tikslais ir verslo tikslais keliaujančių keleivių srautai.

Žinant Lietuvos mažėjančio gyventojų skaičiaus ir emigracijos problemas, galima daryti prielaidą, jog žymiai padidėjusius oro transporto keleivių srautus galėjo nulemti 2015 m. reikšmingai padidėjęs emigracijos mastas Lietuvoje (žr. 15 pav.).

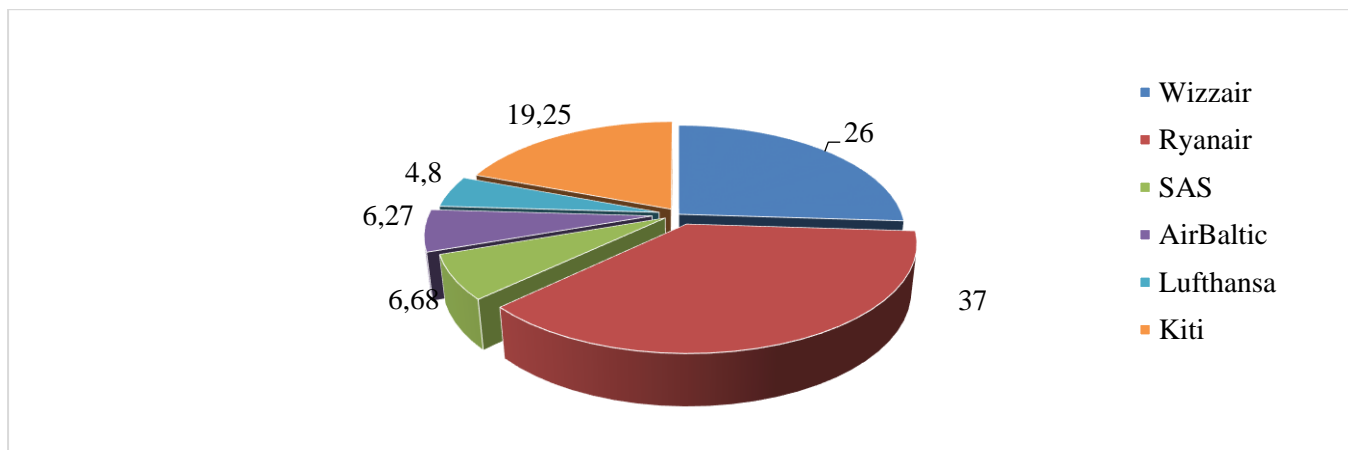


15 pav. Emigracijos ir imigracijos Lietuvoje palyginimas 2011 – 2015m., tūkst. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Europos Migracijos Tinklas duomenimis (2016 a, b)

Lietuvoje emigrantų skaičius 2012 – 2014 m. laikotarpyje buvo sumažėjęs, tačiau 2015 m. vėl stipriai išaugo. 2015 m. emigravusiųjų skaičius dvigubai viršijo imigravusiųjų asmenų skaičių. Taigi, atsižvelgiant į keliaujančiųjų oro transportu skaičiaus išaugimą, galima teigti, jog keleivių skaičiaus augimui įtakos turėjo ne tik padidėjęs vidutinis darbo užmokestis ir auganti ekonomika, bet taip pat ir žymiai išaugęs emigracijos lygis. Be to, emigruojantys keleiviai tampa vieni iš reguliariųjų keliautojų, kadangi nuolat grįžta aplankyti Lietuvoje gyvenančių šeimos narių.

4.1.1. Lietuvos oro uostuose oro transporto paslaugas teikiančių oro linijų reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymo analizė

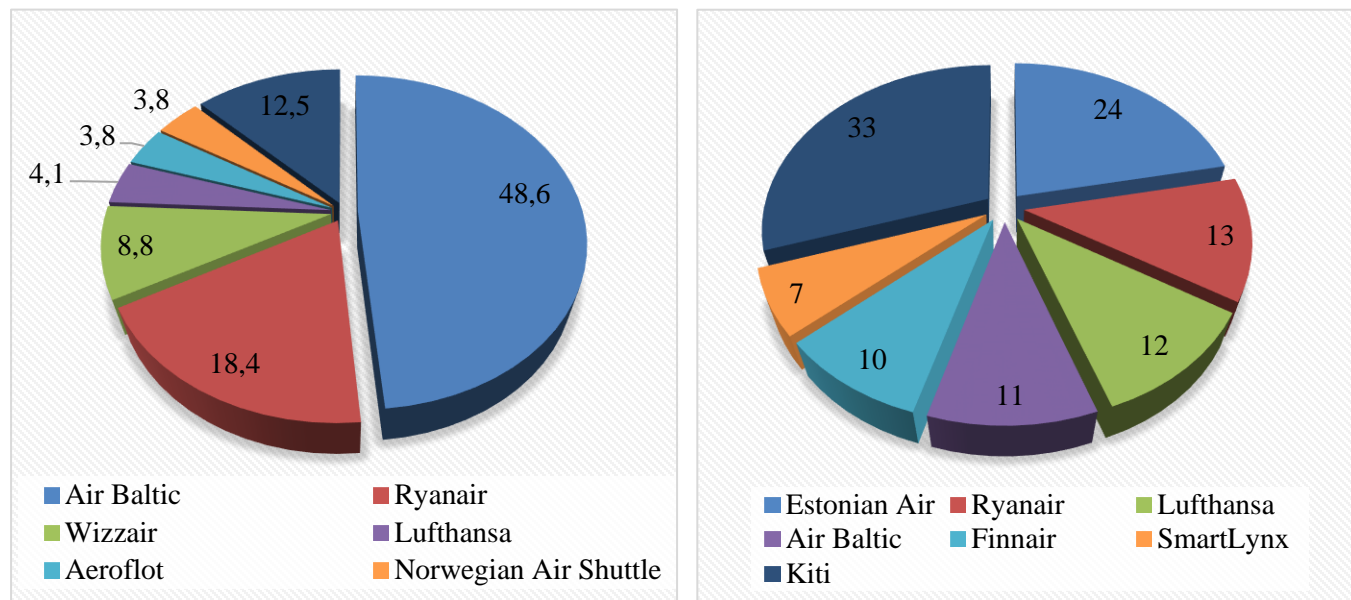
Vienas iš veiksnių, lėmusių oro transporto keleivių skaičiaus išaugimą, Lietuvoje buvo padidėjusi pigių skrydžių oro linijų bendrovių rinkos dalis. 2015–2016 m. laikotarpiu „Ryanair“ oro linijos užėmė didžiąją Lietuvos rinkos dalį – 37 proc., o „WizzAir“ oro linijos savo rinkos dalį Lietuvoje padidino 5 proc. ir 2016 m. ši dalis sudarė 26 proc. Kiti didesni Lietuvos keleivių rinkos rinkos dalyviai 2015–2016 metų laikotarpiu buvo: „SAS Scandinavian Airlines“ (užima 6,68 proc. Lietuvos keleivių rinkos), „AirBaltic“ (6,27 proc.) ir „Lufthansa“ (4,8 proc.) (žr. 16 pav.)



16 pav. Lietuvos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymas tarp vežėjų 2015-2016 m., proc.
Šaltinis: Lietuvos civilinės aviacijos administracija (2016)

Remiantis Lietuvos civilinės aviacijos administracijos (CAA) (2016) duomenimis, „Ryanair“ oro linijų kompanija akivaizdžiai dominuoja Lietuvos oro transporto rinkoje. Antra pagal užimamą rinkos dalį yra „Wizzair“ oro linijų bendrovė, kuri taip pat didina savo rinkos dalį Lietuvoje. Taigi, Lietuvos oro transporto rinka pagal oro linijų bendrovių užimamą dalį yra pasiskirsčiusi netolygiai. Dėl pigių skrydžių oro linijų, tokių kaip „Ryanair“ ir „Wizzair“, nuolat didėjančios užimamos rinkos dalies, kitos oro linijų bendrovės aptarnauja vis mažesnę Lietuvos oro transporto rinkos dalį. Be to, „Ryanair“ ir „Wizzair“ oro linijų bendrovės, kartu sudėjus, užima daugiau nei pusę Lietuvos oro transporto rinkos ir sudaro 63 proc. Kitaip tariant, Lietuvos oro uostai tampa priklausomi nuo pigių oro linijų bendrovių (ang. *Low Cost Carriers* – LCC) „Ryanair“ bei „Wizzair“ teikiamų paslaugų kiekio bei siūlomų skrydžių dažnio. Nors šių pigių skrydžių oro linijų bendrovių teikiamų paslaugų kaina yra patraukli Lietuvos gyventojams, tačiau „Ryanair“ bei „Wizzair“ bendrovės, užimdamos dominuojančią padėtį bei įvertindamos didėjančią Lietuvos oro uostų priklausomybę nuo jų teikiamų paslaugų, turi galimybę diktuoti savo, kaip pagrindinio paslaugų tiekėjo, sąlygas.

Lyginant Lietuvos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymą su Latvijos Rygos ir Estijos Talino tarptautiniais oro uostais, galima pastebėti, jog Rygos oro uoste didžiąją keleivių rinkos dalį užima Latvijos nacionalinis oro transporto vežėjas „Air Baltic“. Jo rinkos dalis sudaro 48,6 proc. visos Latvijos keleivinio oro transporto rinkos (žr. 17 pav.)



17 pav. Latvijos ir Estijos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymas tarp vežėjų 2015 m., proc.
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016-2036 m. (2016) ir Tallin Airport Annual Report (2016) duomenimis

Latvijoje „Air Baltic“ oro linijos užima panašią rinkos dalį kaip Lietuvoje „Ryanair“ bei „Wizzair“ oro linijų bendrovės. „Air Baltic“ užimamą didžiąją keleivių rinkos dalį lemia tai, jog ši oro linijų bendrovė vykdo jungiamuosius skrydžius per Rygos tarptautinį oro uostą. Tokių skrydžių keleivių srautas sudaro 27,3 proc. visų oro uosto keleivių skaičiaus. „Ryanair“ oro linijos taip pat padidino savo rinkos dalį Latvijoje, ir Rygos oro uoste joms tenka 18,4 proc. visų keleivių skaičiaus. Savo rinkos dalį didina ir „Wizzair“ oro linijų bendrovė, kuriai tenka 8,8 proc. visų Rygos tarptautiniame oro uosto keleivių skaičiaus. Galima teigti, kad Latvijos oro transporto keleivių rinka pagal oro linijų bendroves pasiskirsčiusi taip pat netolygiai. Dėl tokios konkurencinės situacijos naujų oro linijų bendrovių atėjimas į rinką tampa sudėtingesnis. Be to, galima teigti, jog Rygos tarptautinis oro uostas yra labai priklausomas nuo „Air Baltic“ vykdomų jungiamųjų skrydžių, kurie lemia augantį Rygos tarptautinio oro uosto keleivių skaičių bei didžiosios rinkos dalies užėmimą. Bartkaus (2011) nuomone, jei „Air Baltic“ sustabdytų savo veiklą Rygos oro uoste ir oro uostas netektų visų jungiamųjų skrydžių, tai Rygos oro uosto keleivių skaičius sumažėtų 27,3 proc. ir toks praradimas būtų nebeatstatomas.

Lyginant Lietuvos ir Estijos reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos pasiskirstymą, galima pastebėti, jog tarp Estijos Talino oro uoste veiklą vykdančių oro linijų bendrovių rinkos pasiskirstymas yra gana tolygus. Tolygus reguliariųjų skrydžių keleivių rinkos dalių tarp bendrovių pasidalijimas parodo, jog Estijos oro transporto rinkoje nėra dominuojančios oro linijų bendrovės, kaip kad Lietuvos oro uostų (kur dominuojančią padėtį užima „Ryanair“ ir „Wizzair“) ar Latvijos Rygos oro uosto (kur dominuoja „Air Baltic“) atvejais. Estijos oro transporto rinkoje didžiausią dalį užima Estijos nacionalinis vežėjas „Estonian Air“, kuris aptarnauja 24 proc. visų keleivių. Kitos oro linijos, užimančios nuo 7 proc. iki 13 proc. Estijos oro transporto rinkos yra: „Ryanair“ (13 proc.), „Lufthansa“ (12 proc.), „Air Baltic“ (11 proc.), „Finnair“ (10 proc.) ir „SmartLynx“ (7 proc.). Konkurencinė situacija tarp oro linijų bendrovių Estijos Talino oro uoste užtikrina konkurencingas kainas bei vienodas sąlygas visoms savo veiklą vykdančioms oro linijų bendrovėms. Tokia situacija yra patraukli ir naujų oro linijų bendrovių atėjimui į Estijos rinką. Baltrušaitytė (2017) teigia, jog maža konkurencija ir maža naujų skrydžių rizika lėmė tokiu oro linijų kaip „British Airways“ skrydžių krypties atidarymą iš Talino oro uosto į Londono Heathrow oro uostą.

Išanalizavus Lietuvos oro transporto rinkos pasiskirstymą tarp oro linijų bendrovių ir palyginus su situacija Latvijos ir Estijos oro uostuose, galima teigti, kad, nepaisant Lietuvos oro uostuose išaugusio keleivių skaičiaus, VĮ LOU susiduria su stipria kitų Baltijos šalių oro uostų konkurencija dėl keleivių rinkos dalies.

4.1.2. Lietuvos oro uostų skrydžių krypčių, oro linijų skaičiaus ir oro uostų pasiekiamumo analizė

Didesnė skrydžių krypčių pasiūla gali paskatinti didesnę vidinės keleivių rinkos paklausą. Analizuojant oro uostų siūlomų skrydžių krypčių skaičių, išskiriami žiemos bei vasaros sezonai, kai skrydžių krypčių skaičius kinta priklausomai nuo sezono (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Baltijos šalių oro uostų skrydžių krypčių ir oro linijų skaičius 2015 m., vnt. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tallin Airport Annual Report (2016), Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016–2036 m. (2016), Lietuvos CAA (2016) duomenimis

Oro uostas	Skrydžių krypčių skaičius žiemos sezonu, vnt.	Skrydžių krypčių skaičius vasaros sezonu, vnt.	Oro linijų skaičius, vnt.
Vilniaus	50	62	19
Kauno	11	22	2
Palangos	3	9	9
Rygos	69	89	20
Talino	25	34	10

2016 m. Vilniaus tarptautinis oro uostas žiemos sezonu siūlė 50 reguliariųjų skrydžių kryptių, tuo tarpu vasaros sezonu skrydžių kryptių skaičius išsiplėtė iki 62. Pasitraukus tokioms oro linijoms kaip „Transaero“ ir „Air Lituania“, Vilniaus tarptautinis oro uostas nebevykdė skrydžių į Maskvą, Miuncheną bei Prahą. Iš Kauno tarptautinio oro uosto žiemos sezono metu buvo siūloma 11 reguliariųjų skrydžių kryptių. 2015–2016 m. žiemos sezonų metu, reguliariusius skrydžius iš Kauno tarptautinio oro uosto vykdė tik „Ryanair“ oro linijos. Iš Palangos oro uosto 2015 m. žiemos sezono metu skrydžiai vyko tik trimis kryptimis: į Rygą, Oslą ir Kopenhagą, o vasaros sezonų metu – devyniomis kryptimis (Kijevą, Londono Lutono ir Stanstedo oro uostus, Minską, Varšuvą ir kt.). Reguliariusius skrydžius Palangos oro uoste vykdė tokios oro linijų bendrovės kaip „Air Baltic“, „Norwegian Air Shuttle“ bei „SAS Scandinavian Airlines“. Be to, 2017 m Palangos oro uoste savo veiklą žada pradėti ir oro linijų bendrovė „Ryanair“.

2016 m. VI LOU keleiviai iš Vilniaus, Kauno ir Palangos tarptautinių oro uostų daugiausiai keliavo į Didžiąją Britaniją (20,3 proc. bendro keleivių skaičiaus), Vokietiją (9,2 proc.), bei Norvegiją (7,5 proc.) (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Populiariausios kelionių kryptys iš Lietuvos, Rygos, Talino oro uostų. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tallin Airport Annual Report (2016), Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016-2036m. (2016), Lietuvos CAA (2016) pateiktais duomenimis

Oro uostas	Populiariausios kelionių kryptys
Vilniaus	Londonas, Frankfurtas, Ryga, Stokholmas, Talinas, Kijevas.
Kauno	Londonas, Kopenhaga, Malta, Alikante, Šanonas, Pafosas.
Palangos	Londonas, Varšuva, Kijevas, Minskas.
Rygos	Londonas, Maskva, Frankfurtas, Oslas, Helsinkis, Stokholmas, Talinas, Vilnius, Briuselis, Kopenhaga.
Talino	Helsinkis, Frankfurtas, Stokholmas, Ryga, Maskva, Londonas, Oslas, Milanas, Amsterdamas.

Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostai, dėl savo aprėpties zonų, su kitų Baltijos šalių oro uostais konkuruoja beveik dėl visų kelionių kryptių. Rygos tarptautinio oro uosto pranašumą lemia „Air Baltic“ oro linijų vežamas tranzitinis keleivių srautas. Jungiamieji skrydžiai suteikia Rygos oro uostui galimybę vystyti naujas skrydžių kryptis bei paskatina vietinės rinkos plėtrą. Dar vienas jungiamųjų skrydžių privalumas yra tas, jog didesnė oro uostų sukuriama skrydžių kryptių pasiūla didina oro uosto konkurencingumą. Pavyzdžiui, Šiaulių mieste gyvenantys Lietuvos piliečiai gali rinktis skrydžius iš Vilniaus, Kauno bei Rygos tarptautinių oro uostų. Visi paminėti oro uostai pasiekiamumo atžvilgiu išsidėstę beveik vienodu atstumu, tačiau Rygos oro uostas gali pasiūlyti platesnį spektrą skrydžių kryptių. Rygos oro uostas iš visų Baltijos šalių geografiškai turi geriausias aprėpties zonas, tuo tarpu Estijos Talino oro uosto didžioji aprėpties zona yra jūra. Lietuvos atveju, Vilniaus tarptautinio oro uosto geografinės aprėpties didžiąją dalį sudaro Baltarusija, kuri nėra Šengeno ar ES narė, o tai lemia ribotus keleivių srautus į ir iš

Baltarusijos. Vis dėlto, Baltarusijoje esančią potencialią keleivių rinką galima būtų pritraukti, pasinaudojus antžeminio susisiekimo pagerinimo galimybe. Dėl palyginti nedidelių reguliariųjų skrydžių skaičiaus kaimyniniuose Baltarusijos Minsko bei Rusijos Kaliningrado oro uostuose šių šalių keliautojai renkasi Lenkijos Varšuvos oro uostą, nors geografiškai jis yra žymiai toliau nei Vilniaus ar Kauno tarptautiniai oro uostai. Tokį Baltarusijos ir Rusijos keleivių pasirinkimą lemia geresnės susisiekimo galimybės autobusu ar traukiniu pasiekti Varšuvos oro uostą. Tikėtina, jog Lietuvos vežėjams susiderinus autobusų bei traukinių tvarkaraščius su Lietuvos oro uostų skrydžių grafiku, ši potenciali keleivių rinkos dalis pasirinktų Lietuvos oro uostus. Tai ne tik sutrumpintų kelionės laiką iš ir į Minską ar Kaliningradą, bet taip pat teigiamai paveiktų Lietuvos turizmo sektorių. Efektyvus susisiekimas – tai vienas iš pagrindinių veiksnių, galintis padidinti keleivių skaičių, o padidėjęs keleivių skaičius, savo ruožtu, sukurtų didesnę potencialą naujo oro linijų bendrovių pritraukimui.

Taigi, Lietuvos oro uostai turėtų pasiūlyti geresnes susisiekimo galimybes, padidinti oro uostų pasiekiamumą bei pasiūlyti naujas skrydžių kryptis, kurios padėtų užimti didesnę kaimyninių šalių keleivių rinkos dalį ir kartu skatintų vietinės Lietuvos oro transporto rinkos plėtrą. Atsižvelgiant į tai, jog Lietuvos oro uostai buvo sujungti į vieną įmonę, bendras skrydžių krypčių skaičius leidžia įmonei konkuruoti su kaimyninių šalių oro uostais. Nors Lietuva, skirtingai nuo Latvijos Rygos ar Estijos Talino oro uostų, ir neturi stipraus konkurencingo nacionalinio vežėjo, tačiau pagal veikiančių oro linijų bendrovių skaičių, rezultatai yra pakankamai geri. Nors Lietuvos oro uostuose pagrindinę keleivių rinkos dalį užimančių pigių skrydžių oro linijų „Ryanair“ bei „Wizzair“ kompanijų keleivių srautai didėja, tačiau vyraujančių kompanijų dominavimas sukelia didelę konkurenciją dėl kelionių krypčių bei apsunkina derybas su kitais vežėjais, siekiant pritraukti naujų oro transporto bendrovių teikti savo keleivių transportavimo paslaugas iš Lietuvos oro uostų.

4.2. Lietuvos oro uostų infrastruktūros, žmogiškųjų bei finansinių išteklių analizė

Teigiama, jog ne oro uostas, o oro linijų bendrovės renkasi, kuriame oro uoste galėtų teikti savo, kaip vežėjo, paslaugas. Oro uosto pasirinkimą, be potencialios keleivių rinkos, lemia jo veiklos efektyvumas, aptarnavimo greitis, oro uosto įkainių struktūra. Tai veiksniai, į kuriuos oro bendrovės atsižvelgia, siekdamos sumažinti savo veiklos sąnaudas bei išskaidant galimas skrydžių krypčių rizikas.

4.2.1. Lietuvos oro uostų infrastruktūriniai pajėgumai

Oro uostų infrastruktūra – tai veiksnys, turintis didelės įtakos šalies ekonominei plėtrai, kadangi oro uosto infrastruktūra tampa tarsi „koridoriumi“ tarp skirtingų šalių miestų. Be to, išvystyta oro uostų infrastruktūra padeda pritraukti ne tik naujas oro linijų bendroves, bet taip pat ir įmones, užsiimančias ne aviacine veikla oro uosto teritorijoje., Tokios oro uostuose veikiančios įmonės didina oro uostų patrauklumą, skatina keleivių skaičiaus augimą.

Oro uostų infrastruktūrą sudaro daugybė subveiksnių, kurie sukuria galutinį bendrąjį rezultatą (Crockatt ir Ogston, 2000). Nors oro uostų infrastruktūra yra daugybės veiksnių konstruktas, kurį, atsižvelgiant į ES keliamus saugumo reikalavimus bei keliamus kokybės standartus, nuolatos reikia atnaujinti ir tobulinti, skirti vis naujų investicijų, palaikant oro uosto efektyvią veiklą bei konkurencingumą, šiame darbe, vertinant Lietuvos oro uostų infrastruktūros pajėgumus, bus atsižvelgiama į keturis pagrindinius veiksnius: kilimo ir nusileidimo tako ilgį, orlaivių kilimo ir nusileidimo tako pralaidumą, keleivių terminalo pralaidumą bei orlaivių stovėjimo aikštelių skaičių (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Pagrindiniai Baltijos šalių oro uostų infrastruktūros pajėgumai 2016 m. Šaltinis: Tallin Airport Annual Report (2016), Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016-2036m. (2016), VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginio plano (2016) duomenimis

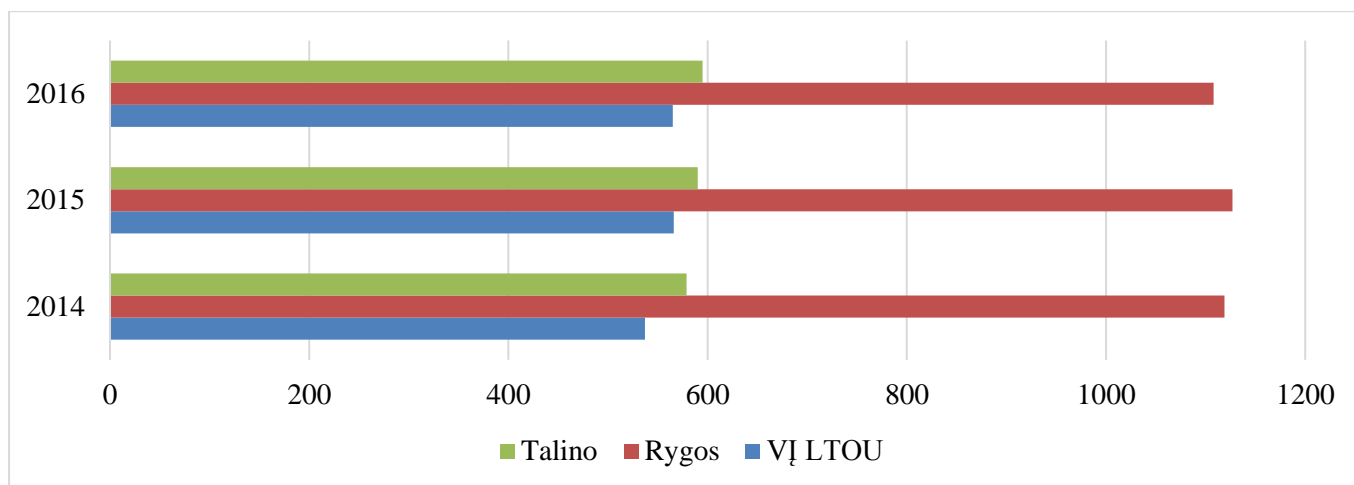
Pagrindiniai oro uostų pajėgumai	VNO	KUN	PLQ	RIX	TLL
Kilimo ir nusileidimo tako ilgis, m	2515	3250	2250	3200	3480
Orlaivių kilimo ir nusileidimo tako pralaidumas, vnt. per val.	26	24	24	29	33
Faktinis keleivių terminalo pralaidumas, žm. per val.	435	85	16	617	253
Maksimalus keleivių terminalo pralaidumas, žm. per val.	2000	1200	340	-	-
Orlaivių stovėjimo aikštelių skaičius, vnt.	54	15	13	70	39

Analizuojant pagrindinius Baltijos šalių oro uostų infrastruktūrinius pajėgumus galima pastebėti, jog Lietuvos oro uostai pagal keleivių skaičių, kilimo ir nusileidimo takų ilgį, orlaivių pakilimo, nusileidimų per valandą skaičių neišnaudoja savo potencialo. Nors Palangos oro uosto infrastruktūriniai duomenys nedaug skiriasi nuo Vilniaus ar Kauno oro uostų, tačiau pažymėtina, jog Vilniaus ir Kauno oro uostuose įdiegtos sistemos, leidžiančios kilti bei leistis orlaiviams, esant prasto matomumo sąlygoms. 2015 m. Vilniaus oro uoste, siekiant išvengti keleivių terminaluose susidarančių eilių, buvo įdiegti keleivių registracijos savitarnos terminalai. Be to, didesnis orlaivių aikštelių skaičius sudaro palankias sąlygas naujų oro linijų bendrovių pritraukimui bei galimybes skrydžių skaičiaus didinimui. Mažas stovėjimo aikštelių skaičius lemia mažesnę laikomų lėktuvų skaičių perone, be to, riboja orlaivių stovėjimo laiką. Nusileidimo ir kilimo tako ilgis suteikia galimybę aptarnauti daugiau skirtingo dydžio ir tipo orlaivių per trumpesnę laiką

tarpa. Efektyvus, greitas keleivių pralaidumas lemia mažesnes sąnaudas bei didesnę aptarnautų keleivių skaičių, taigi – ir didesnes pajamas. Prastas keleivių terminalų pralaidumas lems skrydžių vėlavimą. Todėl, siekiant efektyvaus oro uosto infrastruktūros panaudojimo, turi būti užtikrintas vienodas santykis tarp oro uosto aptarnaujamų keleivių ir orlaivių aikštelių skaičiaus. Be to, didesni keleivių terminalai padeda išvengti ilgų eilių, kas sukelia didesnę vartotojų pasitenkinimą. Pabrėžiama, jog Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostuose yra ribota ne Šengeno keleivių zona, o tai trukdo efektyviam, greitam keleivių pralaidumui užtikrinti. Kitos investicijų reikalaujančios oro uosto veiklos sritys – keleivių bagažo aptarnavimo sistema, keleivių terminalai, kilimo ir nusileidimo takai ir kt. (VĮ Lietuvos oro uostai 2016–2019 m. strateginis veiklos planas, 2016). VĮ „Lietuvos oro uostai“ 2016 – 2019 m. strateginiame plane (2016) nurodoma, jog iki 2035 m. Lietuvos tarptautinių oro uostų rekonstrukcijai reikalingų investicijų poreikis siektų 250 mln. eurų, kai tuo tarpu Lietuvos oro uostų metinis pelnas siekia vos 2–3 mln. eurų. Taigi, siekiant didinti Lietuvos oro uostų konkurencingumą, svarbu plėtoti esamą oro uostų infrastruktūrą ir didinti oro uostų veiklos valdymo efektyvumą.

4.2.2. Lietuvos oro uostų žmogiškųjų išteklių valdymo analizė

2014 m. liepos 1 d. reorganizavus Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus, Lietuvos oro uostai tęsia savo veiklą nauju pavadinimu – VĮ „Lietuvos oro uostai“. Suformavus naują organizacinę struktūrą, buvo sudaryti trys operatyvinę veiklą vykdančios padaliniai: Vilniaus, Kauno ir Palangos filialai. Remiantis VĮ „Lietuvos oro uostai“ 2016–2019 m. strateginiame plane (2016) pateiktais duomenimis, 2015 m. Vilniaus padalinyje dirbo 301, Kauno – 113, Palangos – 69, o centriniam padalinyje – 83 darbuotojai. Iš viso įmonėje dirbo 566 darbuotojai. Tuo tarpu 2014 m. bendras VĮ LOU darbuotojų skaičius buvo 537 darbuotojai (centriniam padalinyje – 58, Vilniaus filiale – 301, Kauno filiale – 117, Palangos filiale – 66 darbuotojai) (žr. 18 pav.).



18 pav. Darbuotojų skaičius Baltijos šalių oro uostuose 2014–2016 m. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tallin Airport Annual Report (2016), Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016-2036m. (2016), VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginio plano (2016) duomenimis

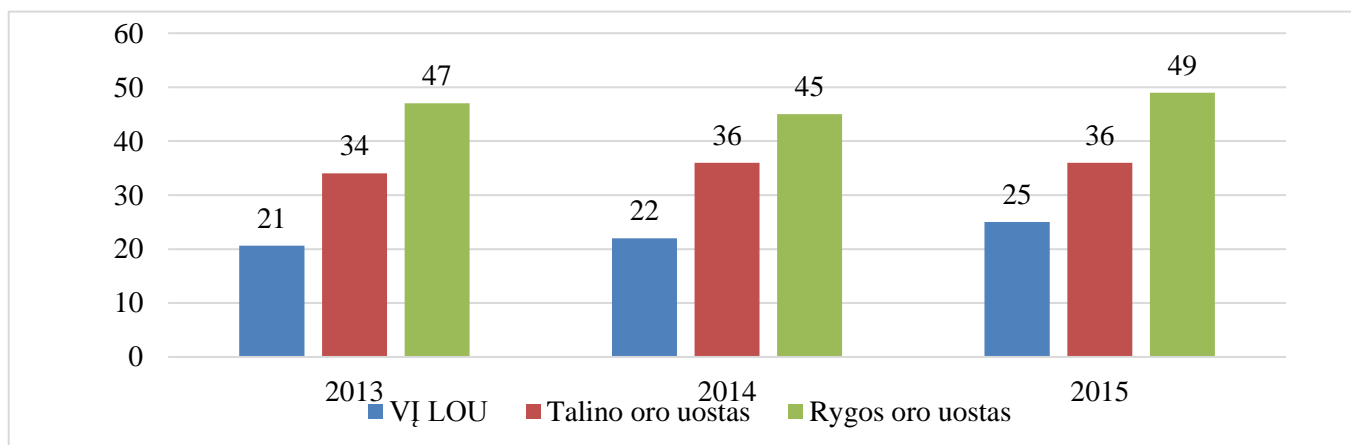
Nors buvo manoma, kad dėl Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų, reorganizacijos bus mažinamas darbo vietų skaičius, tačiau bendras darbuotojų skaičius VĮ LOU, 2014–2015 m. laikotarpiu didėjo. Remiantis VĮ „Lietuvos oro uostai“ 2016–2019 m. strateginiame plane pateiktais duomenimis, didėjanti darbuotojų skaičių, 2014–2015 m. laikotarpiu lėmė papildomų darbuotojų poreikis naujų arba strategiškai svarbių funkcijų įgyvendinimui. Lyginant su Latvijos Rygos bei Estijos Talino oro uostais, aiškiai matyti darbuotojų skaičiaus skirtumai: Rygos oro uosto darbuotojų skaičius yra beveik dvigubai didesnis nei Lietuvos oro uostų. Vis dėlto, matoma nežymi Rygos oro uosto darbuotojų skaičiaus mažėjimo tendencija. Nors darbuotojų skaičius mažėja nežymiai, tačiau tai atspindi oro uosto pastangas optimizuoti išlaidas žmogiškiesiems ištekliams. Tuo tarpu Talino oro uoste darbuotojų skaičius šiek tiek didesnis nei bendras Lietuvos oro uostų darbuotojų skaičius, ir pastebima darbuotojų skaičiaus augimo tendencija. Galima daryti prielaidą, jog Estijos Talino oro uosto veikla plečiasi ir reikalauja didesnio dirbančių specialistų skaičiaus.

VĮ LOU skatina darbuotojų įsitraukimą į efektyvią įmonės veiklą. Pavyzdžiui, siekiant sukurti palankią organizacinę kultūrą visiems įmonės darbuotojams, 2014 m. 85 proc. įmonės darbuotojų buvo įtraukti į vertybių aprašo diskusiją dėl bendrų įmonės stiprybių ir silpnybių bei darbuotojų elgsenos. Remiantis gautais diskusijos rezultatais, buvo išgrynintas įmonės vertybių aprašas, kuris vėliau tapo įrankiu, padedančiu valdyti VĮ LOU žmogiškųjų išteklių procesus: darbuotojų paiešką ir atranką, darbuotojų veiklos vertinimą ir kt. Be to, VĮ LOU, siekdama užtikrinti konkurencingą darbuotojų darbo užmokestį, 2014 m., dalyvaujant *Hay Group* atlygio tyrimų konsultantams, nustatė įmonių pareigybių lygius bei identifiko kiekvieno darbuotojo esamo darbo užmokesčio skirtumą nuo rinkos medianos. Remiantis gautais rezultatais buvo sukurta nauja darbuotojų atlygio sistema, reglamentuojanti įmonės darbuotojų darbo užmokesčio formavimo ir mokėjimo principus. 2015 m. buvo suformuotas darbuotojų darbo užmokesčio korekcijos

planas, juo remiantis buvo sudarytas pareigybių, kurių darbo užmokesčio peržiūrėjimui bus teikiama pirmenybė, sąrašas. Tai lėmė darbo užmokesčio korekcijas tų darbuotojų, kurių bazinis atlyginimo atotrūkis nuo rinkos medianos siekė 40 proc. Nuo 2015 m. liepos 1 d. buvo įdiegta kintamo atlygio sistema Aviacijos saugumo skyrių darbuotojams. Sistema atsižvelgia į kokybės standartų laikymąsi bei CAA audito rezultatus. Šiuose rinkos atlyginimo tyrimuose VĮ LOU žada dalyvauti kiekvienais metais ir kartu palyginti esamus darbuotojų atlyginimo dydžius su rinkos situacija tam, kad galėtų tinkamai priimti atlygio korekcijų sprendimus. Siekdama tapti patraukliu darbdaviu, VĮ LOU 2015 m. dalyvavo „Geriausių darbdavių / darbuotojų įsitraukimo tyrime“. Šiame tyrime dalyvavo 57 proc. visų VĮ LOU darbuotojų. Remiantis gautais rezultatais, VĮ LOU žada rengti planus, padedančius tobulinti silpniausias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis. 2016–2019 m. įmonėje bus koncentruojamasi į personalo valdymo stiprinimo bei vystymo sritis. Taip bus siekiama efektyvinti darbuotojų darbo veiklą, darbo našumą, siekti įmonės tikslų bei efektyviai panaudoti darbuotojų potencialą. Atsižvelgiant į šalies situaciją, VĮ LOU sieks išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, o jų motyvaciją žada užtikrinti, kasmet 5 proc. didindama darbo užmokestį didinimu (VĮ Lietuvos oro uostai 2016–2019 m. strateginis veiklos planas, 2016). Taip VĮ LOU sieks užtikrinti turimų darbuotojų konkurencingą atlygį Lietuvos rinkoje.

4.2.3. Lietuvos oro uostų finansinių rodiklių apžvalga

Oro uostų pagrindines pajamas sudaro aviacinės (oro uostų administraciniai mokesčiai, keleivių mokesčiai, orlaivių nusileidimo ir pakilimo mokesčiai ir kt.) ir neaviacinės veiklos (oro uostams priklausančios žemės nuoma, komercinė veikla, automobilių aikštelių nuoma ir kt.) pajamos. VĮ LOU bendrosios pajamos 2013–2015 m. laikotarpiu augo (žr. 19 pav.).

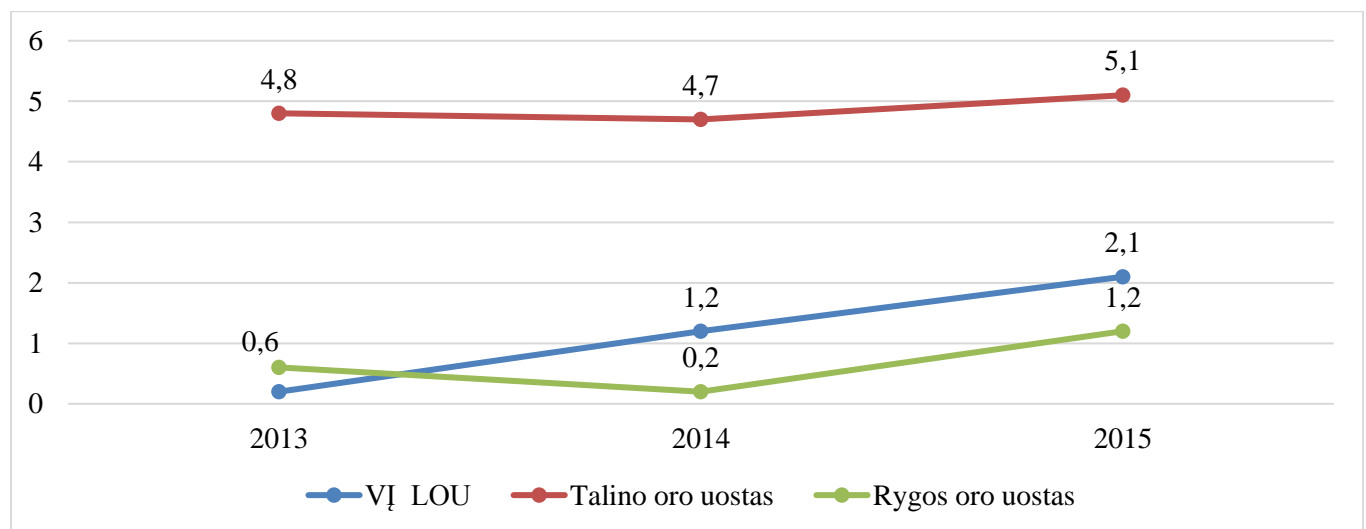


19 pav. LOU, Talino ir Rygos oro uostų bendrosios pajamos 2013–2015 m., mln. Eur. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tallin Airport Annual Report (2016), SJSC Riga international airport (2015) ir Lietuvos oro uostai (2017) duomenimis

2013–2015 m. laikotarpiu didėjantys keleivių bei lėktuvų srautai lėmė augančias LOU bendrąsias pajamas, kurias sudarė oro linijų bendrovių mokamos rinkliavos bei atvykstančių ir išvykstančių keleivių mokami mokesčiai. Lyginant tarpusavyje visų Baltijos šalių oro uostus, galima pastebėti, jog bendrosios pajamos augo visuose oro uostuose. Atsižvelgiant į aptarnautų keleivių skaičių, galima daryti prielaidą, jog Rygos oro uosto atveju, išaugusioms bendrosioms pajamoms galėjo turėti įtakos padidėjęs aptarnautų keleivių bei jungiamųjų skrydžių skaičius. Lyginant oro uostų kainodarą pastebima, jog Kauno ir Vilniaus oro uostų rinkliavos yra vienos mažiausių ES (žr. 2 priedą). Vilniaus oro uosto rinkliavos vienam keleiviui siekia 10,5 eurų, Kauno oro uoste – 10 eurų, tuo tarpu Palangos oro uoste – 18,9 eurų vienam keleiviui. Tuo tarpu Rygos oro uosto rinkliavos sudaro 10,8 eurų, o Talino oro uosto – 11,8 eurų vienam keleiviui.

Nors 2013–2014 m. laikotarpiu LOU aviacinės pajamos augo, neaviacinės veiklos pajamos reikšmingai mažėjo. 2014–2015 m. LOU augo tiek aviacinės veiklos (15 proc.), tiek neaviacinės veiklos (12 proc.) pajamos.

Augantys keleivių srautai bei didėjančios bendrosios veiklos pajamos generavo ir augantį VĮ LOU grynąjį pelną (žr. 20 pav.).



20 pav. LOU, Talino ir Rygos oro uostų grynasis pelnas 2013–2015 m., mln. eur. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Tallin Airport Annual Report (2016), SJSC Riga international airport (2015) ir Lietuvos oro uostai (2017) duomenimis

2013–2014 m. laikotarpiu VĮ LOU grynasis pelnas išaugo apie septynis kartus. Tai lėmė ne tik išaugusios oro uostų aviacinės pajamos, bet ir 10 proc. sumažėję oro uostų mokesčių dydžiai (nuo 1261 tūkst. Eur 2013 m. iki 11411 tūkst. Eur 2014 m.). Remiantis VĮ LOU finansinėmis ataskaitomis, beveik 30 proc. sumažėjo kitos bendrosios įmonės sąnaudos. 2014–2015 m. VĮ LOU grynasis pelnas padidėjo 12 proc. Tokį grynojo pelno didėjimą lėmė išaugusios bendrosios oro uostų pajamos bei perpus sumažėjusios finansinės sąnaudos. Finansinių sąnaudų sumažėjimą lėmė dalies oro uostams suteiktų paskolų grąžinimas.

Talino oro uosto grynasis pelnas 2013–2014 m. laikotarpiu sumažėjo 2 proc., tačiau 2014–2015 m. 10 proc. padidėjo dėl sparčiai išaugusių aviacinių bei neaviacinių pajamų, kurios augo greičiau nei oro uosto patirtos sąnaudos.

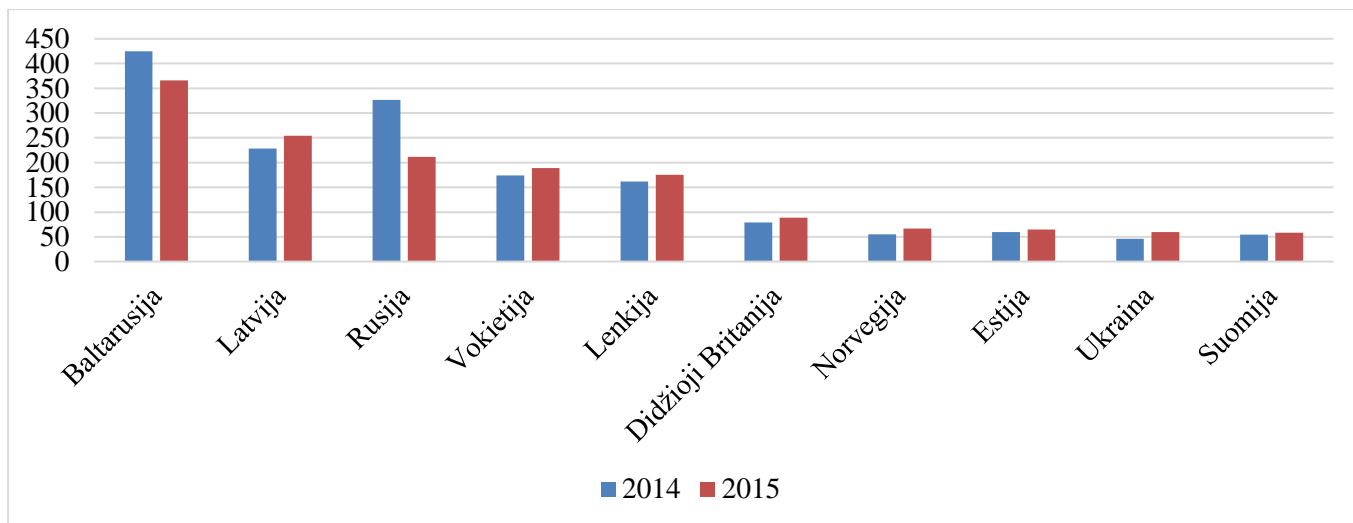
Rygos oro uosto grynasis pelnas 2013–2014 m. laikotarpiu sumažėjo net 75 proc. Grynojo pelno mažėjimą lėmė oro uosto patirtos didelės sąnaudos, kurios augo sparčiau nei gaunamos oro uosto įplaukos. Dėl naujų Rygos oro uosto finansinių įsipareigojimų finansinės sąnaudos išaugo apie keturis kartus. Vis dėlto, 2014–2015 m. laikotarpiu Rygos oro uosto grynasis pelnas išaugo 8 kartus, nes sparčiai augo oro uosto pajamos, mažėjo mokesčiai bei apie 15 proc. sumažėjo finansinės sąnaudos (buvo gražinta dalis paskolų).

Palyginus Baltijos šalių oro uostų finansinius rodiklius galima teigti, jog nors oro uostų gaunamos pajamos skiriasi, tačiau visuose oro uostuose pastebimas pajamų bei grynojo pelno augimas. Nors Rygos oro uoste veiklos rezultatai turėtų būti geresni nei Lietuvos dėl didesnių 2013–2014 m. finansinių įplaukų, tačiau grynojo pelno analizė parodė, jog LOU finansiniai rezultatai yra geresni. Baltijos šalių oro uostų finansinių rodiklių analizė parodė stabilų VĮ LOU oro transporto veiklos tęstinumą, atspindi efektyvesnę įmonės valdymą, mažėjančius finansinius įsipareigojimus.

4.3. Susijusių ir aptarnaujančių pramonės sektorių veikla

Labiausiai su oro transportu susijęs ekonomikos sektorius yra turizmas. Turizmo sektorius yra trečioji pagal svarbą ES socialinės ir ekonominės veiklos sritis. Turizmo sektoriaus indėlis į ES ekonomiką sudaro 10,8 proc., o šiame sektoriuje dirba 11,8 proc. darbuotojų (26,8 mln.). Turizmo sektorius turi didelės įtakos Lietuvos ekonominiam augimui bei stipriai prisideda prie šalies BVP kūrimo. Transporto veikla, savo ruožtu, prisideda prie turizmo sektoriaus veiklos vystymo, skatina atvykstanąjį bei išvykstanąjį turizmą. Oro transportas suteikia galimybę pasiekti tokias šalis, miestus, kur be oro transporto pagalbos patekti būtų labai sunku ir užimtų daug laiko. Remiantis Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacijos (2016) duomenimis, Europa yra vienas iš labiausiai lankomų žemynų pasaulyje ir užima 57,8 proc. tarptautinio atvykstančiojo turizmo rinkos. ES valstybių turizmo sektorių dalis BVP siekia iki 8 proc., kai Lietuvoje turizmo sektorius sudaro apie 4 proc. šalies BVP.

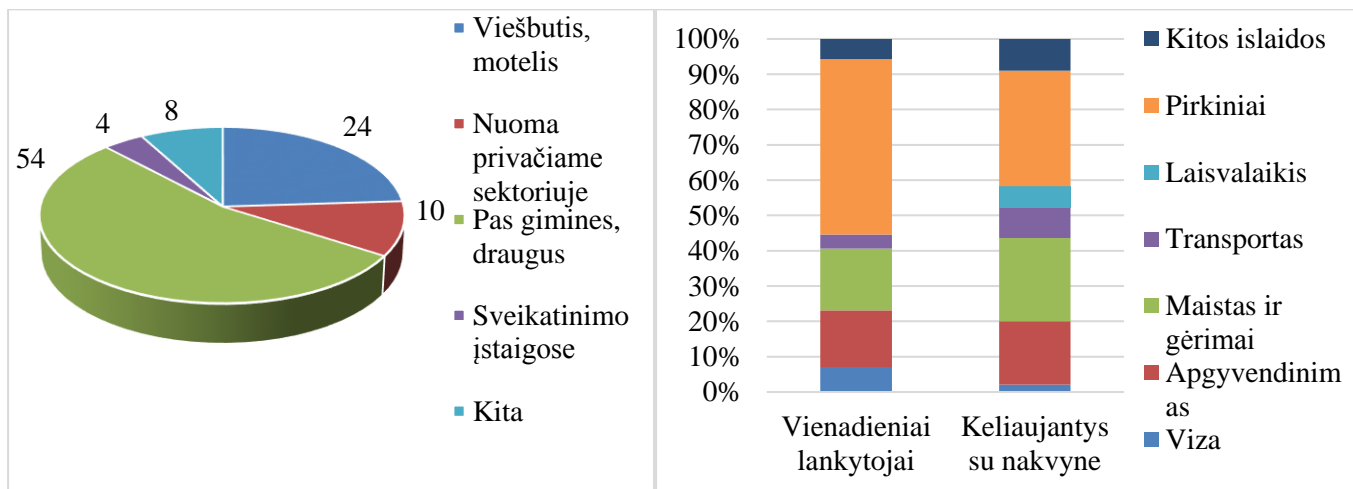
Analizuojant į Lietuvą atvykstančių užsienio turistų srautus, išskiriama dešimt pagrindinių atvykstančių turistų rinkų pagal jų gyvenamąją vietą (žr. 21 pav.).



21 pav. Atvykusių užsieniečių kelionės su viena ir daugiau nakvynių pagal nuolatinę gyvenamąją šalį 2014–2015 m., tūkst. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2016)

Dėl sudėtingos geopolitinės situacijos 2015 m., lyginant su 2014m., Lietuvoje sumažėjo turistų iš Baltarusijos ir Rusijos. Turistų skaičius iš Latvijos, Vokietijos, Lenkijos, Didžiosios Britanijos, Norvegijos, Estijos, Ukrainos bei Suomijos. Atsižvelgiant į tai, jog populiariausios kelionių kryptys iš Lietuvos tarptautinių oro uostų buvo Didžiosios Britanijos, Vokietijos ir Norvegijos kryptimis, galima teigti, jog oro transportas turėjo įtakos ir iš šių šalių atvykstančių turistų skaičiaus augimui.

Pastebima, jog atvykstantys turistai dažniausiai apsistoja pas gimines ar draugus, taip pat apsigyvena viešbučiuose arba išsinuomoja būstą privačiame sektoriuje (žr. 22 pav.).



22 pav. Atvykusių užsienio turistų struktūra pagal apgyvendinimo tipą ir išlaidų pobūdį, 2015 m., proc. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2016)

Remiantis Lietuvos statistikos departamento (2016) duomenimis, galima daryti prielaidą, jog dalis į Lietuvą atvykstančių turistų, apsistojančių pas gimines ar draugus, gali būti emigravę Lietuviai, kurie, kaip ir buvo minėta, tampa reguliarūs keliautojai, atvykstantys aplankyti Lietuvoje gyvenančių šeimos narių. 24

proc. atvykusiųjų užsieniečių apsistoja viešbučiuose, 10 proc. išsinuomoja kambarius ar butus privačiame sektoriuje, 4 proc. apsistoja sveikatingumo įstaigose (SPA) ir 8 proc. atvykusiųjų turistų apsistoja kitur. Keliaujantys su nakvyne ir vienadieniai atvykę turistai daugiausiai savo išlaidų skiria pirkiniams, maistui ir gėrimams bei apgyvendinimui.

Turizmo sektoriaus pagrindinių rodiklių analizės rezultatai leidžia teigti, jog oro transportas skatina Lietuvos turizmo vystymosi veiklą. Pigesnės kelionės skatina turizmo plėtrą. Kadangi Lietuvoje didžiąją keleivių rinkos dalį užima pigių skrydžių oro linijų bendrovės, galima teigti, jog turistų skaičius ateityje gali dar labiau augti, o tai dar labiau didintų Lietuvos turizmo sektoriaus pajamas bei turizmo sektoriaus indėlį į šalies BVP.

4.4. Lietuvos nacionalinių ir Europos Sąjungos politinių teisinių aktų įtaka Lietuvos oro uostų veiklai

Oro transportas – viena griežčiausiai reglamentuojamų ekonominių veiklų ES ir pasaulyje. Ne išimtis ir Lietuvos oro transporto sistema. Nuo 2004 m., kai Lietuva tapo ES nare, Lietuvos Civilinės Aviacijos Administracija vadovaujasi EASA įteisintais Europos civilinės aviacijos saugumo reikalavimais (Civilinės aviacijos veiklos..., 2005). Todėl Lietuvos oro transporto bendrovės turi vykdyti visus Jungtinės Aviacijos Institucijų keliamus reikalavimus. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, pagal 2008 m. rugsėjo 24 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (EB) Nr. 1008/2008 dėl oro susisiekimo paslaugų teikimo Bendrijoje bendrąsias taisykles, išskiria svarbiausius Lietuvos oro transporto sektoriaus veiklą reglamentuojančius teisės aktus (žr. 1 priedą). Šie aktai reglamentuoja aviacijos valdymą, oro erdvės, orlaivių, kitų įrenginių naudojimą aviacijoje, oro uostų veiklą, vežimą, paiešką ir gelbėjimą, oro erdvės struktūrą, licencijų, aerodromų tinkamumo naudoti pažymėjimų išdavimą ir kt.

Vienas iš svarbiausių teisės aktų, 2015 m. birželio 26 d. priimto Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 658, buvo Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 8 d. nutarimas Nr. 1098 „Dėl tarptautinių oro uostų žemės nuomos“ pakeitimo. Pakeitimai buvo įvykdyti, atsižvelgiant į teisės aktų, reglamentuojančių teritorijų planavimą ir žemės sklypų formavimą, pasikeitimus. Šiuo pakeitimu bus siekiama nustatyti galimybes, kurios aukciono būdu leistų išnuomoti Lietuvos oro uostų valdomus žemės sklypų dalį, o tai leistų Lietuvos oro uostams efektyviau įgyvendinti oro uostų veiklos plėtros projektus.

Atsižvelgiant į Lietuvos oro transporto sektoriaus plėtros problemas, 2015 m. Lietuvos Susisiekimo ministerija inicijavo Lietuvos Respublikos oro uostų koncesijos įstatymo projektą bei Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymo 9 ir 15 straipsnių pakeitimus. Koncesijos įstatymo projektas Lietuvos oro uostams turėtų sukurti geresnes sąlygas mažinant Lietuvos pasiekiamumo problemą, skatinti naujų oro

linijų bei naujų skrydžių plėtrą, užtikrinti geresnį investicinį klimatą, oro uostų veiklos finansavimą bei pagerinti valstybės kapitalo grąžą. Dėl kurių palankesnių sąlygų Lietuvos oro transporto plėtrai būtų sukuriama ne tik palanki įstatyminė aplinka, didinanti bendrąjį Lietuvos oro uostų konkurencingumą tarptautinėje rinkoje, bet taip pat skatinamas Lietuvos BVP augimas. 2016 m. birželio 2 d. Lietuvos Seimas pritarė VĮ LOU valdomų Vilniaus, Kauno ir Palangos koncesijos įstatymo projektui, kuriuo remiantis bus išrinktas tarptautinės patirties turintis operatorius, padėsiantis vystyti Lietuvos oro transporto sektorių (VĮ Lietuvos oro uostų 2016–2019 m. strateginis veiklos planas, 2016).

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos inicijuotu Lietuvos Respublikos darbo kodekso įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo pakeitimo projektu siekiama liberalizuoti darbo santykių reglamentavimą, sukurti lankstesnes darbo rinkos sąlygas, kas į Lietuvos rinką padėtų pritraukti daugiau užsienio investicijų, sukurti daugiau darbo vietų. Lankstesnės darbo laiko, įdarbinimo sąlygos, lankstesnė darbo santykių politika padėtų VĮ LOU vykdyti efektyvesnę ir našesnę įmonės veiklą. Be to, lankstesnis darbo kodeksas sukurtų galimybę VĮ LOU didinti įmonės komercinį paslaugų patrauklumą, o kartu padėtų pritraukti daugiau aukštos kvalifikacijos, kompetentingų darbuotojų ir didinti įmonės konkurencingumą.

Taigi, visi įvardinti įstatyminių aktų pakeitimai bei įstatyminiai projektai turėjo ir turės įtakos VĮ LOU efektyvios veiklos vystymui. Vis dėlto, didžiausios įtakos Lietuvos oro transporto veiklos plėtrai ir konkurencingumo didinimui turės įstatyminis koncesijos projektas, kuriuo bus siekiama, kad Lietuvos oro uostai įgytų stiprų konkurencinį pranašumą ne tik Baltijos šalių kontekste, bet taip pat ir ES lygmeniu.

4.5. Lietuvos oro uostų valdymo struktūra, plėtros strategijos

VĮ „Lietuvos oro uostai“ – tai Lietuvos valstybės turto pagrindu įsteigta įmonė, kuri priklauso Lietuvos valstybei, o jos turtą patikėjimo teise valdo, naudoja, disponuoja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. VĮ „Lietuvos oro uostai“ yra sudarę kolegialų valdymo organą – įmonės valdybą, kurią sudaro 6 asmenys, bei vienasmenį valdymo organą – VĮ „Lietuvos oro uostai“ generalinis direktorius. VĮ LTOU generaliniam direktoriui pavaldūs Vilniaus, Kauno ir Palangos filialai.

2016–2019 m. laikotarpiu LTOU išskiria keturias pagrindines strateginės veiklos kryptis:

- vienoda teikiamų paslaugų kokybė;
- efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą;
- finansinis stabilumas ir nuoseklus oro uostų tinklo augimas;
- abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo.

Šiomis strateginėmis veiklos kryptimis siekiama didinti keleivių aptarnavimo procesų optimizavimą, vystyti klientų aptarnavimo standartus, sukurti palankias sąlygas suinteresuotosioms šalims ir suderinti jų

interesus, didinti aviacinių ir neaviacinių paslaugų apimtį, plėsti oro uostų tinklą bei didinti darbuotojų įsitraukimą į oro uostų veiklą bei jų lojalumą. VĮ LOU įgyvendina projektus, atitinkančius išsikeltas strategines kryptis, susijusias su oro uostų paslaugų gerinimu, infrastruktūros modernizavimu bei aviacinio saugumo, skrydžių saugos užtikrinimu (VĮ Lietuvos oro uostų 2016–2019 m. strateginis veiklos planas, 2016).

Įmonės investicijos pastatų ir statinių atnaujinimui, plėtros darbams bei kito materialaus turto įsigijimui per 2016 m. 9 mėnesių laikotarpį sudarė 877 tūkst. eurų. Iki 2019 m. pabaigos bus baigti įgyvendinti projektai, remiantis ES struktūrinių fondų pagalba: Vilniaus tarptautinio oro uosto kilimo ir nusileidimo tako bei signalinės žiburių sistemos rekonstrukcija; Vilniaus oro uosto esamo orlaivių triukšmo kontrolės ir stebėjimo sistemos įrenginių bei programinės įrangos atnaujinimas; ilgalaikio turto įsigijimas, skirtas aviacijos ir skrydžių saugumo užtikrinimui. Be to, remiantis išsikeltomis strateginėmis veiklos kryptimis, VĮ LOU išskyrė ir suformavo 5–6 pagrindinius kiekvieno įmonės padalinio (Vilniaus, Kauno ir Palangos) metinius tikslus, kurie padės įgyvendinti bendrąjį įmonės strateginį planą.

Siekdama pritraukti daugiau oro linijų bendrovių bei didinti skrydžių krypčių skaičių, VĮ LOU nuo 2016 m. kovo 1 d. įgyvendina Lietuvos oro uostų tinklo skatinimo programą, kuria norima atgaivinti apleistus maršrutus bei pilnai išnaudoti Lietuvos oro uostų pajėgumus. Oro bendrovėms, pateikusioms paraiškas, bus taikomos oro uostų rinkliavų (išskrendančio keleivio, orlaivio nusileidimo, saugumo, orlaivio stovėjimo) lengvatos. Pabrėžiama, jog šios lengvatos bus taikomos tik reguliariesiems skrydžiams ir reguliariųjų skrydžių užsakymams, vykdomiems į ir iš Lietuvos tarptautinių oro uostų.

Lyginant VĮ LOU ir Rygos tarptautinio oro uosto strateginės veiklos aspektus galima pastebėti, jog Rygos tarptautinis oro uostas didina savo veiklos efektyvumą plėsdamas oro uosto infrastruktūrą. Rygos oro uoste pradėtas įgyvendinti projektas „North Pier“ (2016), kurio metu buvo pradėtas statyti papildomas keleivių terminalas. Naujas keleivių terminalas suteikė galimybę teikti naujas paslaugas, atidarytos naujos kavinės, restoranai, parduotuvės bei 19 naujų įlaipinimo sektorių ir 3 naujų oro tiltų. Tai sukūrė palankią verslo aplinką, sudarė puikias sąlygas keleivių skaičiaus augimui, padėjo kurti patrauklesnį Rygos tarptautinio oro uosto įvaizdį bei pritraukė didesnę oro linijų bendrovių susidomėjimą. Šie infrastruktūriniai pokyčiai ypač didelės reikšmės turi siekiant sudaryti palankias sąlygas strategiškai svarbiems tolimų atstumų reisams.

Estijos Talino oro uostas taip pat plečia oro uosto infrastruktūrą ir 2016–2022 m. laikotarpiu žada daugiausiai investuoti į oro eismo zonos, keleivių terminalo, automobilių stovėjimo aikštelių plėtrą. 2016–2022 m. laikotarpiu investicijoms infrastruktūrai gerinti Talino oro uostas planuoja skirti 127,4 mln. eurų.

Lietuvoje, oro uostų infrastruktūrinės problemos bus sprendžiamos Lietuvos oro transporto koncesijos projekto pagalba.

Apibendrinant galima teigti, jog nors Lietuvos oro uostų pajėgumai nėra pilnai išnaudojami, o oro uostų infrastruktūra yra pasenusi ir reikalauja didelių investicijų, tačiau po Lietuvos oro uostų reorganizavimo vyksta akivaizdūs pokyčiai. Nors šiuo metu nėra vykdomi stambūs projektai oro uostų plėtros ir veiklos efektyvumui didinti kaip kad Rygos ar Talino oro uostuose, tačiau tikimasi, jog tai įvyks Lietuvos oro uostų koncesijos projekto pagrindu. Siekiant

4.6. VĮ LTOU aplinkos veiksnių analizės apibendrinimas – SSGG analizė

Išanalizavus pagrindinius Lietuvos oro uostų išorinius ir vidinius konkurencingumą lemiančius veiksnius, pateikiama apibendrinta VĮ LTOU stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (žr. 17 lent.).

17 lentelė. VĮ LTOU SSGG analizė. Šaltinis: sudaryta autorės

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<p>Vieningas įmonės strategijos formavimas; Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos panaudojimas; Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos skatinimas; Konkurencinga aviacinių paslaugų kainodara; Bendrų vertybių diegimas; Finansinis stabilumas; Įgyvendinami paslaugų lygi gerinantys projektai; Didelė oro uostų teritorija; Sėkmingai vystomi infrastruktūros plėtros projektai (koncesijos projektas); Augantys keleivių srautai; Didėjanti skrydžių kryptių pasiūla; Augantis oro linijų bendrovių skaičius; Didėjantis pasiekiamumas; Išaugęs konkurencinis pranašumas Baltijos šalių kontekste pagal kelionių kryptių, oro linijų skaičių; Stabilūs emigrantų srautai</p>	<p>Didelių eksploatacinių sąnaudų reikalaujanti infrastruktūra; Investicijų trūkumas; LCC segmento dominavimas rinkoje; Kauno oro uosto priklausomybė nuo LCC vežėjo; Netolygus rinkos vežėjų pasiskirstymas; Kauno oro uosto nepatrauklumas tradicinėms oro linijoms; Priklausomybė nuo keleivių srautų į Didžiąją Britaniją; Kauno oro uosto priklausomybė nuo skrydžių kryptių į Didžiąją Britaniją; Maži imigrantų srautai</p>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<p>Išvykstamojo ir atvykstamojo turizmo plėtra; Augantis gyventojų mobilumas ir didėjantis oro transporto poreikis, lyginant su kitomis transporto rūšimis; Privataus kapitalo pritraukimas investiciniams projektams; Stiprėjanti šalies ekonomika; Didėjanti gyventojų perkamoji galia; Oro uostų ir aplink juos įsikūrusių verslo partnerių bendradarbiavimas; Nuosekli Lietuvos rinkodara tikslinėse atvykstamojo turizmo rinkose; Jungiamieji skrydžiai su „Ryanair“ oro linijų bendrove;</p>	<p>Oro transporto veiklos griežtas teisinis reguliavimas; Nepakankamas infrastruktūros atnaujinimo finansavimas; Teroro aktų grėsmė; Aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas šalies darbo rinkoje; Nuostolių atlyginimo ieškiniai; Mažėjantys keleivių srautai iš Rusijos ir NVS šalių dėl sudėtingos geopolitinės situacijos; Auganti infliacija; Mažėjanti gyventojų perkamoji galia; Didžiosios Britanijos išstojimas iš ES ir ES vieningos rinkos;</p>

Stiprybės. Po Lietuvos oro uostų reorganizacijos, VĮ LTOU pasižymi visų Lietuvos oro uostų vieningos strategijos formavimu. Didelę reikšmę įmonė skiria darbuotojų kompetencijoms, kvalifikacijai bei nuolatiniam jų tobulinimui, bendrų vertybių diegimui, organizacinės kultūros kūrimui taip siekdama ne tik vykdyti įmonės efektyvią veiklą, bet taip pat ir didinti oro uostų konkurencingumą. Sinergijos efekto pagalba VĮ LOU finansinė padėtis tapo stabili. Tai rodo, jog oro uostų sujungimas buvo sėkmingas ir lėmė

Lietuvos oro uostų bendrą kelionių kryptį, oro linijų skaičiaus augimą bei padidėjusį konkurencinį pranašumą kaimyninių šalių oro uostų galimų kelionių kryptį bei oro linijų skaičiaus kontekste. Be to, VĮ LTOU įgyvendina aptarnavimo paslaugų bei infrastruktūros projektus, padėsiančius sukurti kokybiškesnes aptarnavimo sąlygas bei padidinti ir atnaujinti visų Lietuvos oro uostų infrastruktūrinius pajėgumus.

Silpnybės. Lietuvos oro uostai reikalauja didelių eksploatacinių sąnaudų, siekiant atnaujinti ir padidinti visų oro uostų infrastruktūrinius pajėgumus bei didinti jų konkurencingumą ne tik Baltijos šalių, bet ir visos ES pagrindinių oro uostų kontekste. Prastą infrastruktūrą lemia maža oro uostų plėtrai ir vystymui skirtų investicijų apimtis. Lietuvoje pigių skrydžių oro linijų („Ryanair“ ir „Wizzair“) dominavimas oro transporto rinkoje sudaro didelę konkurenciją tradicinėms oro linijų bendrovėms, kurių pasiūlytų kelionių kainos labai skiriasi. Taigi, oro uostams tampa sunkiau pritraukti naujas oro linijų bendroves, atidaryti naujas skrydžių kryptis. Be to, Lietuvos oro uostai, o ypač Kauno tarptautinis oro uostas, yra priklausomi ne tik nuo pigių skrydžių oro linijų teikiamų transporto paslaugų, bet taip pat ir nuo keleivių srautų į ir iš Didžiosios Britanijos oro uostų, kurie sudaro 20 proc. visų Lietuvos keleivių rinkos.

Galimybės. Auganti oro transporto paklausa ir keleivių skaičius Lietuvoje gali sudaryti palankias sąlygas atvykstamojo ir išvykstamojo turizmo plėtrai, kas turėtų didelės įtakos Lietuvos ekonomikos augimui, kadangi augtų ne tik oro transporto, bet taip pat ir turizmo sektoriaus indėlis į šalies BVP, bei gyventojų perkamosios galios didėjimą. Siekiant pritraukti didesnius turistų srautus, svarbu vykdyti nuoseklią rinkodarą tikslinėse atvykstamojo turizmo rinkose. Priimtas koncesijos projektas sudarys sąlygas ne tik oro uosto konkurenciniam vystymuisi ir plėtrai, bet taip pat padės pritraukti didesnius privataus kapitalo investicinius srautus, sudarys palankias sąlygas verslo santykių plėtrai. „Ryanair“ oro linijų bendrovei planuojant vykdyti jungiamuosius skrydžius, miestuose, kuriuose yra įsikūrusios jų bazės, Lietuvos oro uostai galėtų praplėsti savo skrydžių kryptį skaičių, pritraukti dar didesnes keleivių rinkas, pritraukti didesnes investicijas ir t.t. Jeigu „Ryanair“ pradėtų vykdyti jungiamuosius skrydžius Lietuvoje, VĮ LOU galėtų tapti ne tik pagrindine oro transporto paslaugas teikiančia įmone Baltijos šalių kontekste, bet taip pat užimtą konkurencingą poziciją ES lygmeniu.

Grėsmės. Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, oro transporto griežtas teisinis reguliavimas gali apsunkinti ir sudaryti nelanksčias sąlygas oro transporto plėtrai. Be to, nesuradus tinkamo koncesijos projekto koordinatoriaus, pagrindinio investuotojo, Lietuvos oro uostai gali negauti reikiamų investicijų, reikalingų oro uostų infrastruktūrų atnaujinimui bei didinimui, kas, augant oro transporto paklausai, sudarytų dar prastesnes sąlygas Lietuvos oro uostų konkurencingumui didinti. Lietuvos oro uostai nepajėgtų aptarnauti didėjančių keleivių srautų, o vis senstanti infrastruktūra mažintų oro uosto aptarnavimo kokybę, efektyvumą, darbo našumą. Oro linijų bendrovėms taptų rizikinga vykdyti oro transporto veiklą Lietuvos

oro uostuose. Visame pasaulyje vykdomi teroro aktai, kelia grėsmę ir Lietuvos oro uostams. Augant keleivių srautams, Lietuvos oro uostai galėtų tapti taikiniu teroristiniams išpuoliams. Keleivių srautų mažėjimui įtakos turėtų ne tik teroro akto išpuoliai, bet ir Rusijos politiniai konfliktai, kurie kelia grėsmę visoms Baltijos šalių valstybėms. Vystantis oro transporto plėtrai gali kilti kvalifikuotų darbuotojų trūkumo grėsmė, kas mažintų efektyvią VĮ LOU veiklą bei teikiamų paslaugų kokybę. Šalyje kylantis infliacijos lygis lemtų spartesnę kainų kilimą, o tai mažintų gyventojų perkamąją galią, kuri yra vienas iš svarbių veiksnių, pritraukiant naujas oro linijų bendroves. Taigi, mažėjanti perkamoji galia sudarytų nepatrauklų investicinį klimatą bei sukeltų sunkumų norint pritraukti naujus oro transporto vežėjus Lietuvoje. Lietuvos oro uostų priklausomybė nuo keleivių srautų į ir iš Londono oro uostų kelia grėsmę dėl Didžiosios Britanijos išstojimo iš ES ir ES vieningos rinkos. Tai galėtų lemti šio keleivių srauto reikšmingą sumažėjimą į ir iš Lietuvos oro uostų. Jeigu nebus priimtos palankios Didžiosios Britanijos išstojimo sąlygos, Lietuvos oro uostams tai gali atsiliiepti mažėjančiu keleivių srautu, sumažėjusiomis kelionių kryptimis, oro linijų bendrovių skaičiumi bei mažėjančia oro transporto paklausa, kas atitinkamai lemtų mažėjančias oro uostų pajamas, mažesnę oro transporto indėlį į šalies BVP.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Oro transportas yra vienas iš pagrindinių ekonomikos progreso veiksnių, padedančių užtikrinti greitą, patikimą milijonų keleivių susisiekimą visame pasaulyje. Oro transporto rinkos plėtrai didžiausios įtakos turėjo pasaulio bei ES rinkų liberalizavimas, tarptautinių aljansų sudarymas bei ES vieningos rinkos sukūrimas, kuris atvėrė naujas oro transporto vystymosi, plėtojimosi galimybes tarptautiniu mastu. Oro transporto sistemoje oro uostų veikla tiesiogiai (per kuriamas darbo vietas) ir netiesiogiai (per verslo bei turizmo supaprastinimą) daro reikšmingą įtaką šalies ekonominiam augimui, skatina užsienio investicijas bei prisideda prie atskirų ekonominių sektorių veiklos efektyvumo didinimo. Vis dėlto, nors Lietuvos oro uostų veikla yra reikšminga šalies ekonominiam augimui ir oro transporto paklausa auga, tačiau, palyginus su kaimyniniais oro uostais, vykdančiais oro transporto veiklą tarptautiniu mastu, Lietuvos oro uostų plėtra yra nepakankamai konkurencinga.
2. Konkurencingumas yra ypatingai sudėtingas reiškinys, o konkurencingumo samprata mokslininkų yra apibrėžiama labai skirtingai. Atsižvelgiant į konkurencingumo koncepcijų sudėtingumą bei įvairovę, galima teigti, jog konkurencingumo sąvoka ateityje transformuosis, veikiama šiuolaikinės ekonomikos pokyčių.

Tarptautinį, šalies, regiono bei įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Nors mokslininkų apibrėžiami tarptautiniai, šalies, regiono ir įmonių konkurencingumą įvardijantys veiksniai, priklausomai nuo konkurencingumo analizės masto, skiriasi, tačiau sudaro bendrą šalies tarptautinio konkurencingumo sistemą. Konkurencingumo vertinimo metodai tarpusavyje skiriasi veiksnių ar veiksnių grupių skaičiumi, jų analizavimo apimtimi bei turiniu. Kiekvienas vertinimo modelis įvardija konkurencingumą lemiančius veiksnius, atsižvelgiant į konkurencingumo vertinimo mastą. Vertinant įmonių ar šalies konkurencingumą nacionaliniu ar tarptautiniu mastu dažniausiai analizuojami ir dažniausiai taikomi Porterio „deimanto“ ir „apibendrinto dvigubo deimanto“ modeliai, tačiau mokslinėje literatūroje šie metodai yra ir nemažai kritikuojami. Porterio „deimanto“ modelio analizė ir kritika lėmė konkurencingumo modelių modifikacijas, siekiant juos pritaikyti tiek išsivysčiusioms, tiek besivystančioms valstybėms, atsižvelgiant į realias skirtingų rinkų sąlygas.

3. 2014 m. Vilniaus, Kauno ir Palangos tarptautiniams oro uostams susijungus į vieną įmonę, VĮ „Lietuvos oro uostai“ tapo didžiausia civilinės aviacijos infrastruktūros paslaugų teikėja Lietuvoje. Kadangi vienintelė įmonė, VĮ „Lietuvos oro uostai“, atstovauja visą Lietuvos civilinio oro transporto sektorių, Lietuvos oro uostų konkurencingumo analizei buvo pasirinktas Porterio „deimanto“ modelis. Šis modelis gali būti taikomas tiek įmonių, tiek atskirų ekonomikos sektorių

konkurencingumo analizei atlikti. Kitų metodų – „apibendrinto dvigubo deimanto modelis“, ISIC, TVPI, GCI – buvo atsisakyta dėl analizuojamų rodiklių per didelės apimties, informacijos neprieinamumo ar modelių taikymo sudėtingumo.

4. Konkurencingumo veiksnių ir rodiklių analizės metu nustatyta, jog oro transporto paklausa Lietuvoje auga, o kartu auga ir aptarnautų keleivių bei oro linijų bendrovių skaičius. Tam įtakos turėjo ne tik auganti šalies ekonomika, spartėjantys BVP augimo tempai, kylantis vidutinis darbo užmokestis, bet taip pat ir žymiai išaugusi emigracija. Lyginant su kitų Baltijos šalių oro uostais (Latvijos Rygos ir Estijos Talino), Lietuvos oro uostuose aptarnautų keleivių skaičius, 2015–2016 m. laikotarpiu išaugo labiausiai. Tačiau dėl prastos oro uostų infrastruktūros, mažos investicijų apimties, prasto pasiekiamumo, Lietuvos oro uostai nėra pakankamai konkurencingi, varžantis dėl didesnės keleivių rinkos dalies Baltijos šalių bei tarptautiniame lygmeniu. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos oro uostai yra labai priklausomi nuo pigių skrydžių oro linijų bendrovių („Wizzair ir „Ryanair“) teikiamų oro transporto paslaugų. Šios pigių skrydžių bendrovės Lietuvoje užima didžiąją keleivių rinkos dalį. Identifikuota ir didelė Lietuvos oro uostų priklausomybė nuo keleivių srautų į ir iš Didžiosios Britanijos oro uostus. Tikimasi, kad prastos infrastruktūros, investicijų trūkumo, mažo pasiekiamumo bei silpnos rinkodaros problemos bus išspręstos Lietuvos oro uostų koncesijos projekto įgyvendinimo metu.
5. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus ir SSGG analizėje išgrynintas VI „Lietuvos oro uostai“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, numatomos šios galybės Lietuvos oro uostų konkurencingumui didinti:
 - Skatinti privataus kapitalo pritraukimą;
 - Didinti bendradarbiavimą su oro uostus supančiomis įmonėmis;
 - Vykdyti nuoseklią rinkodarą tikslinėse atvykstamojo turizmo rinkose;
 - Mažinti priklausomybę nuo pigių skrydžių oro linijų bendrovių;
 - Didinti tolygų oro linijų bendrovių pasiskirstymą Lietuvos keleivių rinkoje;
 - Efektyvinti susisiekimą su Kaliningrado ir Baltarusijos keleivių rinkomis;

LITERATŪRA

- ACI Europe (2017). *BREXIT & AVIATION: Market Interdependence and Economic value*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <https://www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=25>
- Airports Council International (2004). *The social and economic impact of airports in Europe*. [žiūrėta 2017-04-06]. Prieiga per internetą <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0017/Temis-0017789/12209.pdf>
- Airports Council International (2017). *How Airport Capacity Impacts Airfares*. [žiūrėta 2017-04-27]. Prieiga per internetą <https://www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=6>
- Aixala, J. & Fabro, G. (2008). Does the impact of institutional quality on economic growth depend on initial income level?. *Economic Affairs*, 28(3), 45–49.
- Arvanitis, S., & Loukis, E. N. (2009). Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labour productivity: A comparative study based on firm-level data for Greece and Switzerland. *Information Economics and Policy*, 21(1), 43–61.
- Aviation Benefits Beyond Borders (2015). *Value to the economy*. [žiūrėt 2016-02-01]. Prieiga per internetą <http://aviationbenefits.org/economic-growth/value-to-the-economy/>
- Balcarová, P. (2010) The generalized double diamond model—application for Czech Republic and Slovakia. In: 2nd international PhD student conference in new economic challenges, University of Masaryk University, Brno, 20–21 January
- Balkyte, A., & Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of “sustainable competitiveness”. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341-365.
- Bao, D., Hua, S., & Gu, J. (2016). Relevance of airport accessibility and airport competition. *Journal of Air Transport Management*, 55, 52-60.
- Bartkus, S. (2017). *Kur keleiviai iš Vilniaus dažniausiai 2016-aisiais?* [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga per internetą <http://simonas.bartkus.lt/blog/2017/01/13/kur-keleiviai-is-vilniaus-dazniausiai-2016-aisiais/>
- Bellak, C. J., & Weiss, A. (1993). A note on the Austrian "diamond". *MIR: Management International Review*, 109-118.
- Berger, T. (2008). Concepts on National Competitiveness. *Journal of International Business and Economy*, 9(1), 3-17.

- Bloom, D. E., Canning, D., & Sevilla, J. (2004). The effect of health on economic growth: a production function approach. *World development*, 32(1), 1-13.
- Brynjolfsson, E., & Saunders, A. (2009). *Wired for innovation: how information technology is reshaping the economy*. MIT Press.
- Butkevičius, J., & Jarašūniene, A. (2006). World tendencies of civil aviation development and the enlargement of the Lithuanian civil aviation. *Transport*, 21(2), 141-147.
- Butkiewicz, J. L., & Yanikkaya, H. (2006). Institutional quality and economic growth: Maintenance of the rule of law or democratic institutions, or both?. *Economic Modelling*, 23(4), 648-661.
- Button, K., & Taylor, S. (2000). International air transportation and economic development. *Journal of air transport management*, 6(4), 209-222.
- Crockatt, M. A., & Ogston, J. (2000). Airport Infrastructure as an Instrument For Regional Economic Development. *Prairie Perspectives: Geographical Essays*, 3, 62-83.
- Davis, P. J. (2011). Economic competitiveness and employee protections—a dichotomy? The World Bank Rigidity of Employment index in focus. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 39-42.
- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- Edmonds, T. (2000). Regional Competitiveness & the Role of the Knowledge Economy, House of Commons Library. Research paper. London: *Research Publications Office*, 73–55.
- Eicher, T.; Leukert, A. (2009). Institutions and economic performance: endogeneity and parameter heterogeneity, *Journal of Money, Credit and Banking* 41(1): 197–219.
- European Commission (2016). *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2015*. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/2015_eu_air_transport_industry_analyses_report_exec_summary.pdf
- European Commission (2017). *International Aviation – ECAA*. [žiūrėta 2016-02-06]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/country_index/ecaa_en
- European Commission (2017). *Transport Modes*. [žiūrėta 2016-02-06]. Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/transport/modes/air_en
- Europos Migracijos Tinklas (2016a). *Emigracija*. [žiūrėta 2016-04-05]. Prieiga per internetą <http://123.emn.lt/#imigracija>
- Europos Migracijos Tinklas (2016b). *Imigracija*. [žiūrėta 2016-04-05]. Prieiga per internetą <http://123.emn.lt/#imigracija>
- Eurostat Statistics Explained (2016). Air transport statistics. [žiūrėta 2016-02-04]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_transport_statistics#Main_tables

- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Gagliardi, F. (2008). Institutions and economic change: a critical survey of the new institutional approaches and empirical evidence, *The Journal of Socio-Economics* 37, 416–443.
- Gardiner, B., Martin, R., & Tyler, P. E. T. E. R. (2006). Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions. *Regional Competitiveness*, 30, 55.
- Giménez Leal, G., Casadesús Fa, M., & Valls Pasola, J. (2003). Using environmental management systems to increase firms' competitiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(2), 101-110.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gust, C.; Marquez, J. (2004). International Comparisons of productivity growth: the role of information technology and regulatory practices. *Labour Economics* 11, 33–58.
- Hanushek, E. A.; Wobmann, L. (2010). Education and Economic Growth, in Peterson, P.; Baker, E.; McGaw, B. *International Encyclopedia of Education*. Oxford: Elsevier, 245–252.
- http://ec.europa.eu/transport/modes/air/aviation-strategy_en
- IATA (2016). *Aviation Economic Benefits. Summary report*. [žiūrēta 2017-01-14]. Prieiga per internetu <https://www.iata.org/publications/economics/Documents/890700-aviation-economic-benefits-summary-report.pdf>
- Yee, R. W., Yeung, A. C., Edwin Cheng, T. C., & Lee, P. K. (2013). Market competitiveness and quality performance in high-contact service industries. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 573-588.
- International Riga Airport (2016). *Role of Aviation Sector in Latvia Development of Riga International Airport*. [žiūrēta 2017-03-27]. Prieiga per internetu <https://www.nccl.lv/data/Logos/Amazing%20new%20test/Presentation%20Andris%20Ljepins%20RIX%20.pdf>
- InterVISTAS (2015). *Economic Impact of European Airports*. [žiūrēta 2017-03-13]. Prieiga per internetu <http://www.intervistas.com/downloads/reports/Economic%20Impact%20of%20European%20Airports%20-%20January%202015.pdf>
- Ishutkina, M. A. (2009). *Analysis of the interaction between air transportation and economic activity: a worldwide perspective* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA 02139 USA).
- Jamison, E. A., Jamison, D. T., & Hanushek, E. A. (2007). The effects of education quality on mortality decline and income growth. *Economics of Education Review*, 26(6), 772-789.

- Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2005). General purpose technologies. *Handbook of economic growth, 1*, 1181-1224.
- Kasarda, J., & Lindsay, G. (2011). The Aerotropolis and Global Competitiveness”. *Revista Global Cities (2011b)*, 16-19.
- Knight, J., Shi, L., & Quheng, D. (2010). Education and the poverty trap in rural China: closing the trap. *Oxford Development Studies*, 38(1), 1-24.
- Koutroumpis, P. (2009). The economic impact of broadband on growth: A simultaneous approach. *Telecommunications policy*, 33(9), 471-485.
- Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 17-25.
- Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press. [žiūrėta 2017-02-24]. Prieiga per internetą <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e1333>
- Lietuvos civilinės aviacijos administracija (2005). *Lietuvos civilinės aviacijos veiklos liberalizuotoje rinkoje strategija iki 2015 metų*. Santrauka. [žiūrėta 2017-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.caa.lt/index.php?1894567475>
- Lietuvos civilinės aviacijos administracija (2016). *2015 – 2016 metų reguliariųjų skrydžių lyginamoji apžvalga*. [žiūrėta 2017-03-14]. Vilnius: Lietuvos civilinės aviacijos administracija.
- Lietuvos oro uostai (2016). *Statistika*. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą <http://www.ltou.lt/lt/lietuvos-oro-uostai/apie-lietuvos-oro-uostus/statistika/>
- Lietuvos oro uostai (2016). *VĮ Lietuvos oro uostai 2016 – 2019 metų strateginis veiklos planas*. [žiūrėta 2017-03-26]. Prieiga per internetą <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/bdb/bdb09f72ab1b270665f12810e4a6528e.pdf>
- Lietuvos oro uostai (2017). *Finansinės ir veiklos ataskaitos*. [žiūrėta 2017-03-26]. Prieiga per internetą <http://www.ltou.lt/lt/lietuvos-oro-uostai/veikla/ataskaitos/>
- Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija (2017). *Svarbiausi oro transporto sektoriaus veiklą reglamentuojantys teisės aktai*. Vilnius: Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.
- Lietuvos statistikos departamentas (2013a). *Lėktuvų judėjimas oro uostuose*. [žiūrėta 2017-03-13]. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
- Lietuvos statistikos departamentas (2013b). *Keleiviai oro uostuose*. [žiūrėta 2017-03-13]. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
- Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Informacinis pranešimas. Atvykstamasis turizmas 2015 m.* Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.

- Mairesse, J., & Mohnen, P. (2005). *The importance of R&D for innovation: a reassessment using French survey data* (pp. 129-143). Springer US.
- Malinauskienė, E. (2013). *Verslo sistemų konkurencingumas*. Verslo sistemų konkurencingumo sandara. [žiūrėta 2017-02-16]. Prieiga per internetą http://eglema1.home.mruni.eu/wpcontent/uploads/2013/01/Competitiveness2012_Neak_Lecture2_lt.pdf
- Mandel, B. N., & Centre for Research on Transportation (Montréal, Québec). (1999). *Measuring competition in air transport*. Centre for Research on Transportation= Centre de recherche sur les transports (CRT).
- Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55(56), 64-74.
- McKee K., Robinson S. C. (1989). Manufacturing productivity and competitiveness. *Journal of Manufacturing*, 3, 35-39.
- Meilienė, E., & Snieška, V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatoje. *Viesoji politika ir administravimas*, 31.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International business review*, 7(2), 135-150.
- O'Mahony, M., Vecchi, M. (2005). Quantifying the impact of ICT on output growth: A heterogeneous dynamic panel approach, *Economica*, 72(288), 615–633.
- Öz, Ö. (2002). Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey. *Journal of Business Research*, 55, 509-15.
- Pabedinskaitė, A., & Akstinaitė, V. (2014). Evaluation of the airport service quality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 398-409.
- Papatheodorou, A., & Zenelis, P. (2013). The importance of the air transport sector for tourism. *Handbook of Tourism Economics: Analysis, New Applications and Case Studies*, London: World Scientific Publishing, 207-224.
- Pinto P. M., Timmons J. F. (2005). The political determinants of economic performance. *Comparative Political Studies*, 38(1), 26-50.
- Pissarides, C. A. 1997. The Need for Labour-Market Flexibility in European Economic And Monetary Union. *Swedish Economic Policy Review*, 4, 513–546.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The Global Competitiveness Report 2007–2008*, 51-81.
- Purwanto, J., Heyndrickx, C., de Ceuster, G., Betancor, O., Vranckx, V., Hernández, A., ... & Brümmerstedt, K. (2014). *Impact of Transport Infrastructure on International Competitiveness of Europe*. Devirelable

- 5.5 Final Report. [žiūrėta 2017-02-17]. Prieiga per internetą http://www.tmleuven.be/project/I-C-EU/I-C-EU%20-WP5-D5.5_TML.pdf
- Rakauskienė, G., & Tamošiūnienė, R. (2013). Factors Influencing National Competitiveness. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 14(3), 177-187.
- Rakauskienė, G., ir Tamošiūnienė, R. (2013). Factors Influencing National Competitiveness. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 14(3), 177-187.
- Riga International Airport (2016). *Riga Airport Business Plan and Action Plan for 2016-2036*. [žiūrėta 2017-04-11]. Prieiga per internetą <http://www.riga-airport.com/uploads/files/Riga%20Airport%20Business%20Plan%20and%20Action%20Plan%20for%202016-2036.pdf>
- Rodrik, D., Subramanian, A., Trebbi, F. (2004). Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of Economic Growth* 9(2), 131–165.
- Rugman, A. M, Verbeke, A. (1993). Foreign subsidiaries and multinational strategic management: an extension and correction of Porter's single diamond framework. *Manag Int Rev.*, 33, 71–84.
- Sahlberg, P. (2006). Education Reform for Raising Economic Competitiveness. *Journal of Educational Change* 7(4), 259–287.
- Sardy, M., Fetscherin, M. (2009) A double diamond comparison of the automotive industry of China, India, and South Korea. *Compet Forum*, 7(1), 6–16.
- SEB bankas (2017). *Lietuvos makroekonomikos apžvalga*. [žiūrėta 2017-04-02]. Prieiga per internetą https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos_makroekonomikos_apzvalga/lma_64.pdf
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016.
- SJSC RIGA INTERNATIONAL AIRPORT (2015). *Annual report for the year ended 31 December 2015*. [žiūrėta 2017-04-12]. Prieiga per internetą [http://www.riga-airport.com/uploads/files/GP_EN\(1\).pdf](http://www.riga-airport.com/uploads/files/GP_EN(1).pdf)
- Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 14(1).
- Smyth, A., Christodoulou, G., Dennis, N., Al-Azzawi, M., Campbell, J. (2012). Is air transport a necessity for social inclusion and economic development? *Journal of Air Transport Management* 22, 53-59.
- Son, M. Y., & Kenji, Y. (2013). A comparative analysis on the competitiveness of Korean and Japanese fashion industry by applying Generalized Double Diamond Model. *Asia Marketing Journal*, 15(1), 57-81.

- Steinberg, R., Arndt, O. (2001). What Determines the Innovation Behavior of European Firms?. *Economic Geography*, 77(4), 364–382.
- Stopford, J. M., Strange, S., & Henley, J. S. (1991). *Rival states, rival firms: Competition for world market shares (18)*. Cambridge University Press.
- Šeputienė, J. (2010). *Institucinės aplinkos poveikio ekonomikai vertinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius Gediminas Technical University).
- Tallin Airport (2016). *Key operating indicators of Tallinn Airport in 2015 compared to the year 2014. Annual Report 2015*. [žiūrėta 2017-04-12]. Prieiga per internetą http://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Aastaruanne_2015_eng_L-PLIK.pdf
- Verslas politika (2016). *Seimas Pritarė Oro Uostų Koncesijos Projektui*. [žiūrėta 2017-04-24]. Prieiga per internetą <http://www.verslaspolitika.lt/seimas-pritare-oro-uostu-koncesijos-projektui/>
- Vilniaus oro uostas (2017). *2016-ieji Lietuvos oro uostams užtikrino lyderystę Baltijos regione*. [žiūrėta 2017-03-13]. Prieiga per internetą <http://www.vilnius-airport.lt/lt/naujienos/?id=1983579>
- World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report (2014-2015)*. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.
- Zhang, J., Cao, X. B., Du, W. B., & Cai, K. Q. (2010). Evolution of Chinese airport network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 389(18), 3922-3931.
- Zhang, P., & London, K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(2), 95-113.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

PAGRINDINIAI LIETUVOS ORO TRANSPORTO VEIKLĄ REGULIUOJANTYS TEISĖS AKTAI LIETUVOJE. ŠALTINIS: LIETUVOS RESPUBLIKOS SUSISEKIMO MINISTERIJA (2017)

Teisės akto pavadinimas	Teisės akto paskirtis
Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymas	Šis įstatymas nustato aviacijos valdymą, oro erdvės, orlaivių, kitų įrenginių naudojimą aviacijoje, oro uostų veiklą, vežimą, paiešką ir gelbėjimą, subjektų, susijusių su aviacija, turtinę atsakomybę bei draudimą. Šis įstatymas taip pat nustato reikalavimus aviacijos specialistams, orlaivių gamybos, aerodromų statybos ir naudojimo reikalavimus.
Lietuvos Respublikos oro erdvės organizavimo taisyklės	Nustato oro erdvės struktūrą ir jos elementus, Lietuvos Respublikos oro erdvės naudojimo reguliavimo, leidimų skrydžiams išdavimo ir atšaukimo sąlygas bei tvarką.
Licencijų oro susisiekimui vykdyti išdavimo taisyklės	Reglamentuoja licencijos vykdyti oro susisiekimą išdavimą, patikslinimą, dublikato išdavimą, galiojimo sustabdymą, galiojimo sustabdymo panaikinimą, galiojimo panaikinimą ir licencijos sąlygų laikymosi priežiūrą
Rinkliavų už naudojimąsi oro uosto ir oro navigacijos paslaugomis Lietuvos Respublikos oro erdvėje mokėjimo ir naudojimo tvarkos aprašas	Nustato bendruosius rinkliavų už naudojimąsi oro uostu ir sąnaudų nustatymo principus, rinkliavų tvirtinimo ir naudojimo tvarką, taip pat rinkliavų mokėjimo ir atleidimo nuo rinkliavų atvejus
Antžeminių paslaugų teikimo oro uostuose taisyklės	Taikomos kiekvienam oro uostui, į kurį arba iš kurio vykdomas komercinis oro susisiekimas ir kuriame per metus aptarnaujama ne mažiau kaip 1 mln. keleivių arba 25000 tonų krovinių.
Keleivių, bagažo, pašto ir krovinių vežimo orlaiviais taisyklės	Kiekvienas iš Lietuvos Respublikos oro uostų skraidantis oro vežėjas Civilinės aviacijos administracijai turi pateikti informaciją apie praėjusį mėnesį atšauktus skrydžius iš Lietuvos Respublikos oro uostų arba į juos, taip pat apie skrydžius, kurie buvo atidėti daugiau nei 2 valandoms, nurodant šių skrydžių numerį, datą bei atšaukimo ar vėlavimo priežastis.
Paraiškų paskyrimui vykdyti oro susisiekimą tarp Lietuvos Respublikos ir Europos bendrijai bei Europos ekonominei erdvei nepriklausančių valstybių gauti nagrinėjimo, skrydžių teisių suteikimo, paskirstymo, atšaukimo ir konsultacijų su suinteresuotomis šalimis procedūrų aprašas	Nustato Europos Sąjungos (toliau – ES) oro vežėjų, kurie yra tinkami būti paskirti pasinaudoti skrydžių teisėmis oro susisiekimu maršrutuose į (iš) trečiąsias (-ių) šalis (-ių) (toliau – skrydžių teisės), skrydžių teisių suteikimo, paskirstymo, apribojimo ir atšaukimo tvarką. Procedūrų aprašas taip pat nustato konsultacijų su suinteresuotomis šalimis bei ES oro vežėjų, kurie yra įsisteigę Lietuvoje, dalyvavimo derybose su trečiosiomis šalimis tvarką.
Lietuvos Respublikos civilinės aviacijos specialistų licencijavimo nuostatai	Reglamentuoja licencijų civilinės aviacijos specialistams išdavimo, pratęsimo, atnaujinimo,

	pripažinimo, galiojimo sustabdymo bei nutraukimo sąlygas ir tvarką.
Mokymo įstaigų, rengiančių ir perkvalifikuojančių civilinės aviacijos specialistus, akreditavimo nuostatai	Reglamentuoja mokymo įstaigų, rengiančių ir perkvalifikuojančių civilinės aviacijos specialistus ir keliančių šių specialistų kvalifikaciją, akreditavimo sąlygas ir tvarką.
Skrydžių, kuriais vežami labai svarbūs asmenys, vykdymo tvarkos aprašas	Reglamentuoja keleivių, priskiriamų labai svarbių asmenų kategorijai, aptarnavimo organizavimą Lietuvos Respublikos tarptautiniuose oro uostuose ir orlaivių skrydžių vykdymą jiems išvykstant, atvykstant ar vykstant tranzitu.
Civilinės aviacijos vežėjo pažymėjimo išdavimo tvarkos aprašas	Reglamentuoja vežėjo pažymėjimo išdavimo, keitimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo panaikinimo, galiojimo panaikinimo, dublikato išdavimo tvarką.
Orlaivių avarijų ir incidentų klasifikavimo ir pranešimų apie orlaivių avarijas ir incidentus teikimo tvarkos aprašas	Reglamentuoja orlaivių avarijų, incidentų ir pavojingų incidentų klasifikavimo ir pranešimų apie orlaivių avarijas, incidentus ir pavojingus incidentus teikimo tvarką.
Civilinių orlaivių registravimo taisyklės	Nustato civilinių ir nekarinių valstybės orlaivių (toliau – orlaiviai) registravimo, laikino registravimo (perregistravimo), registravimo panaikinimo tvarką.
LR orlaivių triukšmo ribojimo taisyklės	Nustato orlaivių triukšmo ribojimo taisykles.

LIETUVOS ORO UOSTŲ AVIACINIŲ RINKLIAVŲ PALYGINIMAS VIENAM KELEIVIUI 2015M., EUR. ŠALTINIS: VĮ LIETUVOS ORO UOSTAI REMIANTIS TARPTAUTINĖS ORO UOSTŲ TARYBOS SKELBIAMAIMS DUOMENIMIS (2016)

