

## Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analizė pozicionuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę

Mindaugas Puidokas, Lina Andriuškaitė

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20 LT-44239 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.11.3.2499>

**Anotacija.** Straipsnyje analizuojamos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto pagrindinės veiklos kryptys ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės suformuota jūrų transporto politika. Nagrinėjamos įstatymiškai reglamentuotos transporto rūšys ir jomis gabenami krovinių ir keleivių srautai. Taikant SSGG ir PEST metodus, identifikuoti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką uosto ir jūrų transporto sektoriaus efektyviam funkcionavimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad Klaipėdos valstybinis jūrų uostas yra svarbiausias transporto sistemos elementas pozicionuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę. Tyrimas buvo atliktas 2011 m. vasario–gegužės mėnesiais.

**Raktažodžiai:** *Klaipėdos valstybinis jūrų uostas, Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, jūrinė valstybė, konkurencingumas, tranzitas.*

**Keywords:** *Klaipėda state seaport, Klaipėda state seaport authority, maritime state, competitiveness, transit.*

### Įvadas

Transkontinentinės prekybos kontekste jūrų transportas yra pati svarbiausia transporto rūšis pasaulinėje prekyboje grandinėje. Jūrų keliais pervežama maždaug 2/3 visų pasaulinės prekybos krovinių, daugiau kaip 130 pasaulio valstybių plėtoja valstybinę ir (arba) tarptautinę prekinę laivybą jūrų ir pakrantės laivais [3, p. 21]. Dėl nepalankios šalies, kartu Klaipėdos uosto geopolitinės padėties Lietuvos valstybė viena iš paskutiniųjų pradėjo plėtoti jūrų transportą. Po nepriklausomybės atkūrimo Lietuva atgavo Klaipėdos jūrų uostą kartu su pajūrio ruožu. Neužšalantį Klaipėdos jūrų uostą ir palyginti gerą kelių infrastruktūrą galima laikyti vienu iš svarbiausių valstybės konkurencinių pranašumų, sudarančių sąlygas realiai šalies ekonominei ir politinei nepriklausomybei užtikrinti. Lietuvos Respublikos Vyriausybė kartu su uostą valdančia VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija labai stengiasi, kad Lietuva galėtų tvirtai pozicionuoti jūrinės valstybės<sup>1</sup> statusu. Tačiau dėl nepalankios geopoli-

<sup>1</sup> Jūrinės valstybės jurisdikcijai priklauso pajūrio ruožas, jūros akvatorija ir uostai. Kiekviena valstybė turi tam tikrą jūrinį pajėgumą, kurį apibūdina jos ekonomikos priklausomybė nuo jūrų verslų ir jūrų prekybos, uosto infrastruktūros, hiterlando dydžio, tranzito plėtros [32, p. 59].

tinės padėties praeityje, o dabar dėl globalios prekybos augimo ir didėjančių transportuojamų prekių srautų uostas yra veikiamas vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių, darančių įtaką jūrų transporto sektoriaus ir Klaipėdos uosto efektyviam funkcionavimui.

Šalies mokslininkai daugiausia Klaipėdos jūrų uostą nagrinėjo kaip transporto sistemos segmentą arba atsižvelgdami į vieną kurį nors aspektą, turėjusį lemiamos įtakos uosto funkcionavimui (pvz., nepalanki geopolitinė padėtis). Visi jie pažymi, kad jūrų transportas yra neatskiriamas visuomenės gerovės, politikos ir šalies ekonomikos augimo elementas (Baublys, 1996; Žeromskis, 2000; Jurkauskas, 2006; Ambrazevičius, 2008; ir kt.). Tačiau minėtų autorių darbuose uostui darantys įtaką veiksniai yra analizuojami fragmentiškai. Atsižvelgiant į tai, remiantis mokslinės literatūros, internetinių šaltinių, dokumentų ir statistinių duomenų analize, SSGG ir PEST metodais, straipsnyje autoriai pateikia du tyrimus, skirtus Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių įtakai analizuoti.

Straipsnio tikslas – remiantis atlikta Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analize, nustatyti galimas strategines veiklos perspektyvas pozicionuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę.

### **Lietuvos transporto politika ir jos įtaka jūrinės valstybės plėtojimui**

Transporto tinklo struktūra, tankumas ir įvairovė rodo šalių ir regionų svarbą pasaulio ūkyje, išryškina jų ekonominius skirtumus [20]. Transporto politika koordinuojami valstybės ar didesniu mastu veiksmai, siekiant tvarkyti ir plėtoti transporto sistemą ar jos šakas taip, kad būtų tenkinami visuomenės ir ūkio poreikiai bei skatinamas visapusiškas ekonomikos vystymasis [4, p. 148]. Siekiant įgyvendinti transporto politikos tikslus, *LR Transporto veiklos pagrindų įstatymu* [10, 5 str.] Lietuvoje skiriamos 5 transporto rūšys: geležinkelių, kelių, oro, vidaus vandenų ir jūrų transportas.

Remiantis Susisiekimo ministerijos pateiktais duomenimis didžiausi krovinių srautai pervežami geležinkelių transportu, nedaug atsilieka kelių transportas, jūrų transportas lieka trečioje vietoje. Daug mažesnės krovinių apimtys pervežamos vidaus vandenų ir oro transportu (1 lent.). Kelių transportas išlieka populiariausia keleivių susisiekimo priemonė – šia transporto rūšimi 2010 m. pervežta net 387,76 mln. keleivių. Jūrų transportu pervežta mažiausiai keleivių iš visų transporto rūšių – 2010 m. gabenta tik 321 tūkst. keleivių [28].

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvos Respublika, suprasdama Klaipėdos jūrų uosto reikšmingumą ir svarbą valstybei, 1991 m. Vyriausybės nutarimu įkūrė Klaipėdos uosto direkciją. 1992 m. Klaipėdos uostui suteiktas valstybinio jūrų uosto statusas [25]. 1996 m. gegužės 16 d. buvo priimtas *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas* [9], reguliuojantis Klaipėdos valstybinio jūrų uosto veiklą bei valdymą. Remiantis 10-uju šio įstatymo straipsniu uosto žemę, akvatoriją ir uosto infrastruktūrą patikėjimo teise valdo, jomis disponuoja ir jas naudoja Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija (toliau – KVJUD) savo įstatų, jos veiklą reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka ir sąlygomis. Remiantis 7-ojo šio įstatymo straipsnio pirmąja dalimi, uosto žemė, infrastruktūra ir akvatorija negali būti privatizuojamos. Uosto direkcija yra LR

Vyriausybės nutarimu įsteigta valstybės įmonė. Jos savininko teises ir pareigas įgyvendina Susisiekimo ministerija. Vienas svarbiausių Uosto direkcijos uždavinių yra nuolat plėtoti jūrų uostą, modernizuoti jo infrastruktūrą, didinti konkurencingumą ir krovos apimtį. Uoste veikiančios savarankiškos krovos, laivų remonto ir statybos kompanijos ir kitos su uosto veikla susijusios įmonės, sudariusios žemės nuomos sutartis su VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, vykdo ūkinę ir komercinę veiklą [25].

*1 lentelė. Transporto rūšimis gabenami keleivių ir krovinių srautai*

<b>Transporto rūšys</b>	<b>Pervežamų krovinių kiekis</b>	<b>Gabenamų keleivių skaičius</b>
Geležinkelių transportas	48,1 mln. T	4,36 mln.
Kelių transportas	44,7 mln. T	387,76 mln.
<b>Jūrų transportas</b>	<b>31,28 mln. T</b>	<b>321,0 tūkst.</b>
Vidaus vandenų transportas	996,3 tūkst. T	1,87 mln.
Oro transportas	2,9 tūkst. T	2,28 mln.

*Šaltinis:* sudaryta autorių pagal [12].

Remiantis penkioliktosios LR Vyriausybės programa kompleksinėje šalies transporto sistemos plėtroje yra numatyta vykdyti aktyvią transporto politiką, siekiant, kad šalies transporto sektorius užimtų kuo platesnį transportavimo ir logistikos paslaugų segmentą globalioje (Europos ir Azijos prekybos ašies) ir regioninėje (Baltijos jūros) rinkose [13; 15, p. 70]. Lietuvos Vyriausybė kartu su Klaipėdos jūrų uosto direkcija, numatydama bendradarbiavimo galimybes su Azijos valstybėmis, 2010 m. vykdė ypač aktyvią bendradarbiavimo politiką [23, p. 28–40]. Taip pat Vyriausybės programos, susisiekimo ir komunikacijų srityje trečiu prioritetu yra išskiriama Lietuvos jūrų transporto plėtra. Vyriausybė, norėdama įgyvendinti šį prioritetą, yra numačiusi tam skirtas priemones. Planuojama modernizuoti ir plėtoti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto infrastruktūrą, skiriant reikalingas investicijas. Valstybės investicijas, skirtas Klaipėdos valstybiniam jūrų uostui, siekiama paskirstyti tiems projektams, kurie leistų užtikrinti didžiausią naudą uosto veiklai ir pritraukti papildomus krovinių srautus, taip pat projektams, susijusiems su konkrečių uoste veikiančių privačių krovos kompanijų išipareigojimais, kurie užtikrintų, kad įvestos į infrastruktūrą valstybės investicijos būtų tikslingai panaudotos ir taip būtų sukurta nauda Klaipėdos regionui ir valstybei. Siekiama visapusiškai ištirti ir įvertinti modernaus giliavandens jūrų uosto statybos galimybes. [15, p. 72]. Ilgalaikėje iki 2025 metų Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijoje taip pat akcentuojamas išorinio giliavandens uosto statymas. Strategijoje teigiama, jog susiklosčius palankiai rinkos situacijai planuojama pradėti statyti giliavandens Klaipėdos jūrų uostą, kurio galutinis planuojamas pajėgumas būtų iki 40 mln. tonų, o gylis prie krantinių – iki 17 metrų [2].

Išskirtinė geografinė padėtis dėl Lietuvą kertančių tarptautinių transporto koridorių ir stiprus, gerai išplėtotas ir konkurencingas transporto sektorius (sukuriantis

apie 11 proc. BVP) sudaro tinkamas prielaidas šalies kaip tranzito ir logistikos centro plėtrai. Klaipėdos valstybinis jūrų uostas yra pagrindinis tarptautinės IXB atšakos multimodalinis transporto mazgas, kuris sujungia jūrų linijas ir sausumos transporto kompanijas „Rytų ir Vakarų“ kryptimi. Dėl to galima teigti, kad Klaipėdos uostas daro didžiausią įtaką „Rytų ir Vakarų“ tranzitinio transporto koridoriaus veiklai [4]. LR Vyriausybė, norėdama padidinti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumą, kartu ir tranzitinių krovinių srautų intensyvumą, vykdo daug transporto projektų „Rytų ir Vakarų“ ašyje: „Rytų ir Vakarų“ transporto koridorius EWTC (angl. *East-West Transport Corridor*), NATO ISAF tranzitas (angl. *International Security Assistance Force, ISAF*), „Vikingas“ [11]. Pastarasis projektas yra vienas svarbiausių didinant tarptautinį Klaipėdos jūrų uosto konkurencingumą.

Išanalizuoti duomenys parodė, kad Lietuva siekia vykdyti aktyvią jūrų transporto politiką ir užsitikrinti jūrinės valstybės statusą. Dabartinė LR Vyriausybė savo veiklos programoje, siekdama plėtoti jūrų transportą ir didinti uosto konkurencingumą, jūrų transporto sektorių identifiko kaip vieną iš svarbiausių prioritetinių sričių.

### **Klaipėdos valstybinio jūrų uosto SSGG analizė**

Klaipėdos jūrų uosto vidinės ir išorinės aplinkos tyrimo rezultatams apibendrinti pasirinktas SSGG (angl. *SWOT*) analizės metodas. Ši kompleksinė vidaus ir išorės veiksnių, dėl kurių veikia organizacija, analizė apima struktūruotą organizacijos pranašumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizę, kurios duomenys bei įžvalgos yra pagrindas formuoti savo strateginius siekius ir veiklos planus [14, p. 26].

#### ***Vidinės aplinkos tyrimas***

Analizuojant Klaipėdos valstybinio jūrų uosto (toliau – KVJU) vidinę aplinką būtina akcentuoti, kad šis uostas yra vienas reikšmingiausių Lietuvos transporto sektoriaus elementų tiek ekonomine, tiek socialine bei politine prasmėmis. Klaipėdos jūrų uostas daugiausia lemia tai, jog pajūrio regionas daugelio ekonominių ir socialinių rodiklių atžvilgiu yra trečias po Vilniaus ir Kauno miestų. Apie 800 įvairių bendrovių vykdo su Klaipėdos uostu susijusią veiklą, kuriose dirba 23 000 žmonių. Be to, papildomai sukuriama apie 185 000 darbo vietų, kurios yra netiesiogiai susijusios su uosto veikla. Klaipėdos uosto veikla sukuria 4,5 proc. viso Lietuvos BVP, o įskaitant ir netiesiogiai su uostu susijusią dalį – net 18 proc. viso Lietuvos BVP [31]. Klaipėdos uosto ir jūrų transporto sektoriaus funkcionavimą ir valstybei sukuriama naudą sąlygoja daug vidinės aplinkos veiksnių, kurie šiame straipsnyje bus nagrinėjami detaliau.

*Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės aplinkos stiprybės.* KVJU vienas pagrindinių konkurencinių pranašumų – tai gera geografinė uosto padėtis. Pagal kelių per Lietuvą svarbą Klaipėdos uostas yra vadinamas Vakarų vartais į Rytus, nes jis yra tarptautinių transporto magistralių sankirtoje, kas sudaro geras sąlygas transportuoti krovinius į NVS, Azijos regiono šalis, Europos Sąjungos bei kitas rinkas. Gabenant krovinius iš Baltarusijos, Ukrainos, pietinių Rusijos regionų, Klaipėdos uostas yra arčiausiai, palyginti su kitais Baltijos jūros uostais [30, p. 42]. Uostas neužšąla visus

metus, nes yra vienas piečiausiai esančių uostų rytinėje Baltijos jūros pakrantėje, kur mažesnė pūgų ir didelių šalčių tikimybė. Visa tai sudaro palankias sąlygas susisiekti jūra, keliais ir geležinkeliais.

Uoste perkraunamų krovinių kiekis ir atvykstančių turistų skaičius yra vienas pagrindinių uosto transporto veiklos rodiklių, rodančių uosto konkurencinį pajėgumą. 2010 m. Klaipėdos uoste pasiektas naujas jūrinių krovinių krovos rekordas per uosto istoriją. Iš viso buvo perkrauta 31,3 mln. t krovinių, tai yra 12,2 proc. daugiau negu 2009 m. bei 4,7 proc. daugiau negu prieškriziniais 2008 m. (2 lent.). Bendra Klaipėdos uosto ir Būtingės terminalo krova 2010 m. sudarė 40,29 mln. t ir viršijo net jungtinio Talino uosto bendrą krovos rezultatą [29, p. 7].

Klaipėdos uosto rekordiniams 2010 m. krovos rezultatams darė įtaką Klaipėdos uosto direkcijos į uostą atplaukiantiems laivams taikoma lanksti rinkliavų politika, padedanti išlaikyti esamus ir pritraukti naujus krovinių srautus. 2010 m. sumažintos rinkliavos laivybai 30 proc., todėl į uostą atplaukė 5 laivais daugiau, kas leido kompensuoti nuostolius ir surinkti apie 200 tūkst. litų daugiau rinkliavų [8]. Tai uostui ekonominio nuosmukio laikotarpiu padėjo susigrąžinti vietą tarp lyderiaujančių uostų rytinės Baltijos jūros pakrantėje.

2 lentelė. Krovos Baltijos jūroje apimtys, mln. t

Uostas	Apimtis		Pokytis, %
	2009 01–12	2010 01–12	
<b>Iš viso:</b>	<b>273, 68</b>	<b>289, 89</b>	<b>+5,9</b>
Primorskas	79, 16	77, 57	-2,0
Sankt Peterburgas	50, 41	58, 05	+15,0
Talinas	31, 60	36, 65	+16,0
<b>Klaipėda</b>	<b>27, 87</b>	<b>31, 27</b>	<b>+12,2</b>
<b>Ryga</b>	<b>29, 72</b>	<b>30, 48</b>	<b>+2,5</b>
Ventspilis	26, 64	24, 82	-7,0
Ust Luga	10, 36	11, 78	+14,0
Liepoja	4,38	4, 38	+0,06
Vyborgas	1, 18	1, 10	-7,0
Kaliningradas	12, 36	13, 80	+11,6

Šaltinis: sudaryta autorių pagal [23].

Pagal KVJUD 2010 m. veiklos ataskaitos duomenis, iš visų rytinės Baltijos esančių uostų pagal perkraunamų krovinių apimtį pirmieji yra Rusijos uostai: Primorskas ir Sankt Peterburgas (2 lent.). Iš trijų Baltijos šalių Klaipėdos uostas, aplenkęs Ventspilio ir Rygos uostus, yra antras. Pirmoje vietoje yra jungtinis Talino uostas, o trečioje – Rygos. Palyginus Baltijos šalių uostų perkrovimų prieaugį 2010 m., didžiausi augimo tempai pasiekti Talino ir Klaipėdos uostuose – atitinkamai 16,0 proc. ir 12,2 proc., Rygos uoste prieaugis sudarė tik 2,5 proc. Didžiausias nuosmukis užfiksuotas Ventspilio uoste – 7,0 proc. [23, p. 7]. Didėjantis perkraunamų krovinių

kiekis rodo ir didėjančią Klaipėdos uosto įtaką Baltijos šalyse, kas daro įtaką krovinių srautų persiskirstymui šiuose uostuose.

Per 2010 m. konteinerizuotų krovinių iš viso perkrauta 294 954 TEU, t. y. 18,9 proc. arba 46 977 TEU daugiau nei 2009 m. per tą patį laikotarpį. Pagal perkraunamų konteinerių kiekius Klaipėdos uostas yra konteinerių perkrovimo lyderis tarp Baltijos šalių [23, p. 3–4]. 2010 m. į laivus iš viso buvo pakrauta 23,6 mln. t, o iškrauta 7,7 mln. t krovinių. Eksportuojami kroviniai sudarė 75,5 proc. visos uosto krovos. Lietuvos kroviniai sudarė 60 proc. (18,75 mln. t), o tranzitiniai kroviniai – 40 proc. (12,52 mln. t) uosto krovos.

Didžiausi tranzitinių krovinių srautai Klaipėdos uoste yra iš Baltarusijos, Rusijos ir Kazachstano šalių. Baltarusijos tranzitas sudaro didžiausią dalį visos uosto krovos pagal užsienio šalis – net 26 proc., Rusijos – 11,6 proc., o Kazachstano tik 0,6 proc. [26]. Kazachstanas yra trečioje vietoje pagal tranzitinių krovinių kiekį Klaipėdos uoste, tačiau šis skaičius yra pakankamai mažas, kas sudaro prielaidas ateityje didinti šios šalies perkraunamų krovinių kiekį uoste.

KVJU darbai atliekami visą parą, 7 dienas per savaitę. Uoste dirba 15 stambių krovos, laivų statybos ir remonto bendrovių. Jame teikiamos visos su jūrų verslu ir krovinių aptarnavimu susijusios paslaugos [31]. VĮ KVJUD kartu su privačiomis uoste veikiančiomis kompanijomis siekia, kad uostas taptų patrauklus ir saugus plaukioti laivams, patogus krauti, sandėliuoti ir gabenti krovinius bei efektyviai konkuruoti su kitais rytinės Baltijos jūros dalies uostais. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, nuolat modernizuojama uosto infrastruktūra [25]. Remiantis VĮ KVJUD duomenimis, 1993–2006 m. kartu su uosto bendrovėmis direkcija uosto modernizacijai skyrė apie 2 mlrd. litų (apie 600 mln. EUR) [31]. Išplėtotą moderni uosto infrastruktūra užtikrina pažangaus ir konkurencingo uosto statusą, o tai leidžia perkrauti didesnius krovinių kiekius nei anksčiau ir padidinti perkraunamų krovinių kiekį ateityje.

Klaipėdos uostas yra giliavandenis, įplaukos kanalo gylis – 15 m, uosto kanalo gylis – 13–14,5 m, tad jo infrastruktūra leidžia priimti didžiatonažius PANAMAX<sup>2</sup> tipo laivus [6, p. 34]. 2011 m. kovo 1 d. Klaipėdos uoste priimtas ilgiausias, plačiausias ir didžiausios (5551 TEU<sup>3</sup>) talpos per visą uosto funkcionavimą konteinervežis „MSC Fortunate“. Tai rodo, kad uostas pereina į kitą aptarnavimo paslaugų lygį – tampa ne tik linijinės laivybos uostu lyderiu tarp trijų Baltijos šalių, bet ir konteinerių paskirstymo centru [28]. Nors Klaipėdos uostas yra giliavandenis, dėl uosto akvatorijos gylio (14,5 m), kuris yra mažesnis nei kai kuriuose konkuruojančiuose uostuose (3 lent.), negalima priimti BALTMAX<sup>4</sup> tipo laivų. Kol kas Klaipėdos uostas yra tik penktas pagal gylį Baltijos jūroje, bet turi pačias ilgiausias krantines – 26,9 km [7, p. 53].

---

<sup>2</sup> PANAMAX – specializuoti konteinerių gabenimo laivai, kurių talpa yra 4000 TEU (sąlyginis konteinerių vienetas).

<sup>3</sup> TEU (dvidešimties pėdų vieneto ekvivalentas) – standartinis vienetas, naudojamas įvairios talpos konteineriams skaičiuoti. Vienas 20 pėdų ilgio ISO konteineris lygus 1 TEU.

<sup>4</sup> BALTMAX – didžiausios talpos laivai, kurie tik gali įplaukti į Baltijos jūrą.



## 3 lentelė. Klaipėdos ir kaimyninių uostų gyliai

Talinas	18 m	Ust-Luga	16 m	Ryga	12,2 m
Venstpolis	17,5 m	<b>Klaipėda</b>	<b>14,5 m</b>	Liepoja	10,5 m
Primorskas	17,5 m	Sankt Peterburgas	12,5 m	Kaliningradas	9,4 m

Šaltinis: sudaryta autorių pagal [7].

KVJU vienas iš svarbiausių ir efektyvią veiklą lemiančių aspektų, tai sklandi ir sparčią uosto plėtrą užtikrinanti finansavimo sistema. Valstybinį finansavimą užtikrina VĮ KVJUD [22]. Remiantis LR *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymu* [9], KVJUD vienos iš pagrindinių funkcijų yra nuomoti valstybei priklausančią uosto žemę uoste veikiančioms bendrovėms ir rinkti uosto rinkliavas iš įplaukiančių į uostą laivų. Direkcijos pajamos, gautos iš uosto rinkliavų ir uosto žemės nuomos, taip pat ES paramos fondų ir bankų paskolos sudaro bendrą valstybinio finansavimo dalį [22]. Lyginant 2010 m. pajamas ir išlaidas su planuojamomis 2011 m. pajamomis ir išlaidomis, matomas žymus pajamų išaugimas, kuris rodo sėkmingą uosto ir jūrų transporto sektoriaus funkcionavimą ir plėtrą [24]. Didžiąją dalį gautų lėšų uosto direkcija panaudoja jūrų uosto infrastruktūrai modernizuoti, investiciniams projektams.

*Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės aplinkos silpnybės.* Nors jūrų uosto istorijoje 2010 m. buvo rekordiniai pagal krovos apimtį, lyginant pagal keleivių srautus Klaipėdos jūrų uostas stipriai atsilieka nuo kaimyninių Talino ir Rygos uostų. Talino uostas pervežė net 7 915 000 keleivių, Rygos – 764 000, o Klaipėdos - vos 321 000 keleivių [11]. Siekiant išspręsti šią problemą ir skatinant kruizinės laivybos plėtrą, 2009–2010 m. Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija naujai patvirtinto Klaipėdos rinkliavų taisyklės, sumažino rinkliavas kruiziniam laivams ir keleiviams. Už daugkartinius įplaukimus pradėtos taikyti nuolaidos laivo ir navigacinėms rinkliavoms [6, p. 19].

Sparčiai augantys Klaipėdos uosto krovinių srautai, intensyvėjanti laivyba, didėjantis atplaukiančių laivų tonažas jau dabar skatina svarstyti ir realizuoti tolesnius uosto plėtros planus. Didesnė dabartinio uosto teritorijos dalis, kuri istoriškai išsidėsčiusi miesto kaimynystėje, yra intensyviai naudojama krovos darbams, todėl čia esančių terminalų ir sandėlių nebegalima plėsti dėl riboto uosto teritorijos ploto. Klaipėdos uosto plėtrai reikalingos naujos teritorijos, didesni gyliai, platesnis laivybos kanalas. Dėl to uosto direkcija, atlikdama vieną iš savo pagrindinių funkcijų, įgyvendina uostui svarbius plėtros planus [6 p. 21]. Iki 2014 m. planuojama visiškai atstatyti vis dar neveikiantį Šventosios uostą. Taip pat Klaipėdoje iki 2014 m. numatoma įrengti Viešąjį logistikos centrą, kuris dar labiau praplės teikiamų logistikos paslaugų sferą, o tai pritrauks naujus krovinių srautus ir tiesiogines užsienio investicijas į uostą bei Klaipėdos regioną. Iki 2013 m. pietinėje uosto dalyje bus pastatyta mažųjų ir pramoginių laivų prieplauka. Svarbus šio objekto indėlis – čia įsikursianti buriavimo mokykla. Iki 2020 m. planuojama, kad ties Melnrage pastatytame išoriniame uoste pradės veikti pirmasis terminalas.

Išskirtina dar viena svarbi silpnybė – tai neišplėtotas šalies vidaus vandenų transportas, kurio infrastruktūros modernizavimas leistų gabenti didesnę dalį uosto krovinių vidaus vandenų transportu.

Remiantis *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymu* [9, 11 str.], viena iš Uosto direkcijos funkcijų – reklamuoti uostą. Uosto direkcija, suprasdama teigiamo įvaizdžio svarbą ir sukuriama naudą, kuria socialiai atsakingo ir visuomet visuomenei atviro uosto įvaizdį. Uosto direkcija įvairiais būdais stengiasi miesto gyventojus supažindinti su uoste vykdoma veikla, įgyvendinamais projektais ir pasiektais veiklos rezultatais. Vasarą uostamiesčio gyventojams ir svečiams rengiamos pažintinės – informacinės kelionės uosto apžvalgos laivu. Kasmet uosto direkcijos rengiamose apžvalginėse kelionėse dalyvauja daugiau nei 8 000 žmonių. Šiuo renginiu Klaipėdos uostas siekia prisidėti prie Europos Komisijos siūlymo kurti, propaguoti ir gerinti jūrinio transporto ir uosto įvaizdį bei ugdyti Lietuvos jūrinę bendruomenę. Prie to prisideda kasmet gegužės 20 d. švenčiama Europos jūrų diena [6, p. 40]. Klaipėdos jūrų uostą valdanti direkcija kiekvieną mėnesį rengia spaudos konferencijas žiniasklaidos atstovams, kurie informuoja šalies visuomenę apie uosto veiklą, vykdomus plėtros projektus ir jų įgyvendinimo tempus [23, p. 35]. Uosto direkcija kartu su uoste veikiančiomis įmonėmis visapusiškai ir aktyviai prisideda prie mieste vykstančių kultūros, meno ir sporto projektų organizavimo, taip puoselėjamos jūrinės tradicijos, išsaugomas paveldas, formuojama jūrinė bendruomenė [6, p. 41]. Taip pat aktyviai plėtojami tarptautiniai ryšiai, bet jų efektyvumas yra itin priklausomas nuo efektyvios Lietuvos užsienio politikos, tad tai yra aptariama sekančiame poskyryje.

### ***Išorinės aplinkos tyrimas***

Autorių taip pat buvo atliktas išorinės aplinkos tyrimas remiantis PEST metodu. Šis metodas – tai politinių ir teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) ir technologinių (T) veiksnių analizė. Taikydamos šią metodiką, organizacijos sukaupia žinių apie susidariusią situaciją, galimybes ir grėsmes, kylančias iš išorinės aplinkos, nuo kurios priklauso [18, p. 55]. Atliekant tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos tyrimą, atrinkti veiksniai kurie daro didžiausią įtaką KVJU transporto sektoriui ir uosto funkcionavimui.

Prie politinių veiksnių, turinčių įtakos efektyviam uosto funkcionavimui, būtų galima priskirti pasaulyje vyraujančią globalizacijos procesą. Esant šiandieninėms raidos tendencijoms visi uostai vienodai veikiami to paties proceso – globalizacijos. Dėl globalizacijos, 2004 m. prie ES prisijungus naujoms narėms, Baltija tapo vidine šios Sąjungos jūra. Dėl to daugelis Baltijos jūros uostų dabar priklauso tai pačiai sistemai ir organizacijoms (ESPO, BPO). ES uostų politikoje jiems numatyti vienodi saugumo, transporto reguliavimo, aplinkosaugos, oro taršos, darnios plėtros reikalavimai. Dar vienas uostams darantis įtaką svarbus aspektas – didėjanti konkurencija, nes globalizacija labai sutrumpino kelią nuo naujovės iki proceso ir paskatino ekonominį bei technologinį aktyvumą. Didėjant uostų konkurencijai rytų Baltijos jūros regione, didėja konkurencija ir dėl tų pačių krovinių srautų pritraukimo į uostą [21, p. 2]. Pagrindiniai Klaipėdos uosto konkurentai rytinėje Baltijos jūros pakrantėje yra



Latvijos, Estijos, Lenkijos ir rytinės Rusijos pakrantės uostai. Visų trijų Baltijos šalių uostai yra svarbūs tranzito koridoriai, jungiantys Rytus ir Vakarus bei Pietus ir Šiaurę [7].

Latvijos, Estijos ir Lietuvos uostų krovos apimtys ir perspektyvos vis dar yra labai priklausomos nuo Rusijos ekonomikos, jos prekybos partnerių bei politinių valstybių santykių. Krovos pikas Estijos uostuose buvo pasiektas 2006 m. Tačiau po to, nepaisant ekonomikos augimo, dvejus metus krovos apimtys mažėjo. Ši kritimą lėmė tarpvalstybiniai santykiai su Rusija. Dėl bronzinio kario iškėlimo iš Talino centro Rusija nukreipė naftos ir kitų žaliavų krovą iš Talino uosto ir tai nulėmė didelį krovos kitimą [7, p. 45]. Lietuvos ekonomika daugelį metų tiesiogiai priklausė nuo Rusijos. Prieš keletą metų, Rusijai pradėjus vykdyti politiką „Rusijos kroviniai – per Rusijos uostus“, Klaipėdos uostas neteko pagrindinių krovinių. Jam reikėjo persiorientuoti ir ieškoti naujų verslo galimybių. Šiandien, įveikęs šiuos sunkumus, uostas didina krovos apimtį bendradarbiaudamas su kitomis šalimis. Nors rusiškų krovinių procentinė dalis Klaipėdos uoste nėra labai didelė, tačiau Rusijos geležinkelių tarifų politika kelia nesibaigiančias diskusijas dėl tarptautinių transporto koridorių, tokių, kaip „Transsibiro magistralė“<sup>5</sup>, ateities. Lietuva siekia būti įtraukta į Transsibiro magistralę norėdama, kad į Klaipėdos uostą būtų atvežama daugiau krovinių iš tokių spartaus ekonomikos augimo šalių, kaip Kazachstanas ir Kinija. Kitu atveju reikės ieškoti alternatyvių transportavimo iš Azijos į Europą būdų [17].

Klaipėdos uoste itin auga Baltarusijos svarba. Dėl palankaus atstumo tarp Baltarusijos ir Klaipėdos uosto tranzitinių krovinių srautai iš Baltarusijos ir toliau turėtų likti svarbūs Klaipėdos uosto krovinių struktūroje. Klaipėdos ir Kaliningrado uostai yra artimiausi jūriniai taškai Baltarusijos gamykloms, o dėl gabenimo laiko ir sąnaudų kartu ir pigiausi [7, p. 45]. Baltarusija yra labai svarbi Lietuvos uosto partnerė, nors politika ir ekonomika šalyje yra labai nestabili. Ilgalaikiai susitarimai su šia šalimi dar nereiškia, kad jie bus įgyvendinti, situacija gali labai greitai ir radikaliai pasikeisti [1, p. 108]. Nestabili Rusijos ir Baltarusijos politika gali sukelti rimtų padarinių Klaipėdos uoste. Neplanuotai pasikeitus situacijai Rusijoje ar Baltarusijoje, gali gerokai sumažėti perkraunamų krovinių kiekis, nes šios šalys pagal tranzitinių krovinių kiekį Klaipėdos uoste užima svarbias pozicijas.

Nagrinėjant ekonominius veiksnius, vienas iš svarbiausių aspektų yra geležinkelių ir automobilių transporto tarifai. Konkuruojant dėl krovinių, palankūs geležinkelių ir automobilių transporto tarifai atlieka pagrindinį vaidmenį. Kova tarp Klaipėdos uosto bendrovių ir vienintelio šalyje geležinkelių operatoriaus bei vežėjo AB „Lietuvos geležinkeliai“ (toliau – LG) dėl krovinių gabenimo įkainių tęsiasi jau dešimtmetį. ES užsakymu atliktos studijos duomenimis, LG paslaugos yra vienos brangiausių Europoje. Lenkijos ir Latvijos, kurių uostai yra Klaipėdos konkurentai, deklaruoti geležinkelio tarifų dydžiai labai panašūs, bet iš tiesų maždaug 20 proc. mažesni [19]. Nesutarimai tarp uosto bendrovių ir geležinkelių operatoriaus bei vežėjo AB „Lietuvos

<sup>5</sup> Trans-Sibiro magistralė — geležinkelių tinklas, jungiantis europinę Rusiją su Tolimaisiais Rytai, Mongolija, Kinija.

geležinkeliai“, taip pat didesni geležinkelio tarifai negu kaimyninėse šalyse gali daryti neigiamą įtaką Klaipėdos uoste perkraunamų krovinių srautams. Šiuos išorinės aplinkos veiksnius, neigiamai veikiančius Klaipėdos jūrų uosto funkcionavimą, būtų galima identifikuoti kaip vienus svarbiausių, kuriuos valstybė turi nedelsiant spręsti, siekdama išlaikyti esamą uosto konkurencingumą ir norėdama jį padidinti.

Iš ES fondų 2007–2013 m. laikotarpiui transeuropinių transporto tinklų plėtrai planuojama investuoti apie 1 mlrd. 215 mln. Lt (apie 350 mln. EUR) [27]. VĮ KVJUD metiniams veiklos rezultatams pasiekti, įgyvendinant infrastruktūros objektų plėtojimą, per 2010 m. investicijos sudarė 78,55 mln. Lt. 2010–2012 m. strateginiame veiklos plane per 2010 m. buvo skirta 208,74 mln. Lt investicijų, tačiau įgyvendinta tik 38 proc. visų planuotų projektų. Didžioji įmonės investicinių lėšų dalis nepanaudota todėl, kad nuo 2009 m. KVJUD pradėjo vykdyti aktyvią statybos darbų rangovų konkurencijos skatinimo politiką, kuri turėjo tiek teigiamų, tiek neigiamų padarinių. Dėl šio reikšmingo pasikeitimo padaugėjo potencialių rangovų, dalyvaujančių viešųjų pirkimų konkursuose, kas lėmė tai, kad sumažėjo perkamų darbų kainos. Pavyzdžiui, 2009–2010 m. laikotarpiu įgyvendinus viešųjų pirkimų procedūrų investicinius projektus, jų vertė gerokai sumažėjo, todėl įmonė sutaupė 104,1 mln. Lt investicijoms skirtų lėšų [23, p. 48]. Dėl to galima teigti, kad KVJUD vykdoma aktyvi statybos darbų rangovų konkurencijos skatinimo politika leidžia taupyti ir tikslingai panaudoti lėšas, skirtas uosto infrastruktūros objektų modernizacijai. VĮ KVJUD ją vykdo siekdama sumažinti perkamų paslaugų ir prekių kainas. Dėl to pralaimėję konkursų dalyviai dažnai apskundžia teismams VĮ KVJUD paskelbtus laimėtojus dėl per mažų ar nepagrįstų kainų. Šių skundų nagrinėjimas užtrunka 2–5 mėn., todėl vėliau pasirašomos sutartys su rangovais ir laiku neįsisavinamos investicijos. Dėl šios priežasties 2010 m. nepanaudota 26 proc. visų per metus planuotų investicijų [23 p. 47]. Viešieji pirkimai ir jų tobulinimo sistema – tai dar vienas uždavinys, kurį valstybės politikai turėtų kuo greičiau išspręsti, siekdami ne tik efektyviai panaudoti investicijas KVJU, bet ir kitose valstybei svarbiose valdymo srityse.

Klaipėdos regionas kartu su uostu yra patraukli vieta pritraukti tiesiogines užsienio investicijas. Iš 36 daugiausia užsienio investuotojų lėšų pritraukusių Lietuvos bendrovių 6 yra Klaipėdoje: tabako produktus gaminanti „Philip Morris Lietuva“, „Švyturys-Utenos alus“, jūrų transporto paslaugas teikianti „LISCO Baltic Service“, elektronikos įrenginius tiekianti „Yazaki wiring Lietuva“, „Baltijos“ laivų statykla ir „Klaipėdos nafta“ [30, p. 31]. Laisvoji ekonominė zona (toliau – LEZ) taip pat pritraukia užsienio šalių investicijas. Sėkmingai veikiančiame verslo miestelyje investuotojams sukurtos pramoninės aikštelės su išplėtotą infrastruktūra ir mokesčių lengvatomis. Nuo veiklos pradžios 2002 m. į LEZ investuota 505 mln. Lt., iš kurių 420 mln. Lt – užsienio investuotojų lėšos. Klaipėdos LEZ dirba bendrovės iš Vokietijos, Austrijos, Rusijos, Tailando, Danijos, Airijos ir Lietuvos. Jos sukūrė 4000 naujų darbo vietų. *Financial Times* grupei priklausančiame žurnale „FDI Magazine“ Klaipėdos LEZ tarp 700 pasaulio LEZ pripažinta viena patraukliausių pasaulyje. Jai skirta 5 vieta pagal teikiamas paslaugas ir pranašumus bei 20 vieta bendrajame reitinge [6, p. 5].

Klaipėdos jūrų uostas stiprina ne tik valstybės ekonomiką, bet ir Lietuvos kaip jūrinės valstybės įvaizdį pasaulyje. Jis formuojamas dalyvaujant įvairiuose

renginiuose. Uosto direkcijos atstovai 2010 m. dalyvavo 25 tarptautinėse konferencijose, seminaruose, verslo forumuose, 19 tarptautinių projektų posėdžių, 9 tarptautinių asociacijų ir organizacijų posėdžiuose, 25 Lietuvos įmonių rengtuose uostiniuose ir laivybos renginiuose ir kt. KVJUD buvo priimta 50 delegacijų. Apsilankė 14 šalių valdžios atstovai, įmonių vadovai, turizmo agentūrų atstovai ir kt. Ypač daug delegacijų priimta iš Kazachstano, Rusijos ir Baltarusijos – pagrindinių šalių, formuojančių didžiausią apimtį pagal Klaipėdos uosto tranzitinių krovinių srautą. VĮ KVJUD ir LR Vyriausybė, numatydamas bendradarbiavimo su Kinija perspektyvas, 2010 m. ypač aktyviai plėtojo dvišalius santykius. 2010 m. lapkričio mėn. uosto direkcijoje priimtas ir labai svarbus Danijos konteinerinės kompanijos „Maersk Line“ atstovų vizitas. Ši kompanija nuolat varžosi dėl lyderio titulo su kita konteinerių krovos kompanija „Mediterranean Shipping Company (MSC)“, kuri Klaipėdos uoste planuoja statyti konteinerių paskirstymo centrą [23, p. 28–40]. Įsteigus konteinerių paskirstymo centrą, padidėtų konteinerių srautai, dėl to KVJU galėtų užtikrintai pozicionuoti konteinerių perkrovimo lyderio statusu.

Išryškinant socialinius veiksmus, svarbu paminėti, kad KVJU veiklos plėtrai viena didžiausių grėsmių kyla iš miesto gyventojų ir savivaldybės politikų. Klaipėdos miesto strateginiame plėtros plane 2007–2013 metams trečiu prioritetu numatyta Klaipėdos miestą plėtoti kaip jūrinį miestą [5, p. 37]. Šio tikslo yra siekiama stiprinant miesto ir uosto sąveiką, bendradarbiaujant plėtros projektuose, tačiau dalis Klaipėdos savivaldybės politikų nepritaria uosto plėtrai. Remiantis spaudos pranešimais, Teritorijų planavimo komitetas 2010 m. rugsėjo mėn. nepritarė Malkų įlankos įplaukos kanalo ir akvatorijos gilinimui [16]. Tiek savivaldybės politikai, tiek miesto gyventojai ypač daug diskutuoja apie išorinio uosto statybą. Tam daug įtakos turi tai, kad Klaipėdos uostamiesčio pakrančių plėtojimas yra savaiminis ir atsitiktinis, nes neplanuojamas kaip bendra uosto ir miesto urbanistinė sistema. Taip yra dėl to, kad valdymo modelyje dalyvauja 3 skirtingi subjektai: 1) KVJUD, valdanti didžiąją pakrantės dalį ir turinti plėtros interesų miesto teritorijoje; 2) privačios įmonės, turinčios interesų pigiai nuomotis uosto žemę; 3) savivaldybė, suinteresuota prieiti prie vandens, kuris galėtų padidinti miesto teritorijų vertę. Dėl to, kad nėra sisteminio planavimo, uosto ir miesto teritorijos planuojamos neatsižvelgiant į vienos bei kitos pusės interesus ir nenumatomas jų tarpusavio integralumas. Dėl to uosto infrastruktūros plėtra yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas [21, p. 4]. Siekiant užtikrinti sklandesnę uosto plėtrą, reikalinga realiai pradėti taikyti sisteminį planavimą. Taigi, atsižvelgiant į skirtingų pusių interesus, planuojant uosto ir miesto teritorijas, pagerėtų sąveika tarp šių teritorijų, jų integralumas.

Prie svarbiausių technologinių veiksmų, darančių įtaką uostui ir jūrų transporto sektoriui, priskiriamas 2004 m. pradžioje įsteigtas Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas. Jame atliekami ne tik miesto, bet ir regiono ekonomikai (ypač su laivyba bei paslaugų sektoriumi susiję) aktualūs moksliniai tyrimai ir darbai, diegiamos inovacijos įmonėse, kuriama verslo skatinimo sistema ir sudaromos sąlygos steigti aukštąsias technologijas, mokslo žinias ir gebėjimus naudojančioms įmonėms [30, p. 32]. Šis veiksnys teigiamai veikia uosto ir Klaipėdos regione esančių įmonių veiklos funkcionavimą, nes moksliniais tyrimais ir diegiamomis inovacijomis gerinamas

veiklos efektyvumas. Atlikus Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės ir išorinės aplinkos tyrimą, buvo nustatytos pagrindinės jo veiklos perspektyvos, identifiikuotos galimybės ir grėsmės (4 lent.) tolesnei veiklos plėtrai, įtaka jūrų transporto sektoriui.

#### 4 lentelė. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto SSGG analizė

VIDINĖ APLINKA	
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Palanki geografinė padėtis gabenti keleivius ir krovinius Rytų ir Vakarų bei Šiaurės ir Pietų kryptimis, užtikrinanti plačią rinką tarp NVS, Azijos regiono, Europos Sąjungos ir kitų rinkų;</li> <li>-Šalčiausiomis žiemomis neužšalantis uostas;</li> <li>-Kroviniai transportuojami visomis transporto rūšimis;</li> <li>-Lanksti rinkliavų sistema, padedanti išlaikyti esamus ir pritraukti naujus krovinių srautus.</li> <li>-Klaipėdos uostas yra konteinerių perkrovimo lyderis tarp rytinės Baltijos jūros pakrantės uostų;</li> <li>-Išplėtoti moderni uosto infrastruktūra: specializuoti terminalai atskiroms krovinių grupėms apdoroti, nuolat gilinama uosto akvatorija, daug papildomas paslaugas teikiančių kompanijų;</li> <li>-Sklandi ir sparčią uosto plėtrą užtikrinanti finansavimo sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lyginant pagal keleivių srautus, uostas stipriai atsilieka nuo kaimyninių Talino ir Rygos uostų;</li> <li>-Neveikiantis Šventosios uostas;</li> <li>-Uosto teritorija ribota (uostas mieste), trūksta laisvų teritorijų bei žemės uoste, leidžiančios plėsti sandėliavimo plotus ir prižiūrėti didesnius krovinių srautus;</li> <li>-Neišplėtotas vidaus vandenų transportas, kurio infrastruktūros modernizavimas leistų gabenti didesnę dalį uosto krovinių vidaus vandenų transportu;</li> <li>-Uosto akvatorijos gylis mažesnis nei kai kuriuose konkuruojančiuose uostuose.</li> </ul>
IŠORINĖ APLINKA	
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Galimybė modernizuoti ir plėsti jūrų uosto infrastruktūrą, panaudojant Europos Sąjungos skiriamas lėšas;</li> <li>-Didelė rinka Rytuose sudaro prielaidas didėti tranzitinių krovinių srautams Rytų ir Vakarų kryptimi;</li> <li>-Klaipėdos uosto konkurencingumo didinimas, plėtojant infrastruktūrą, santykius su kitomis valstybėmis;</li> <li>-Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas į uostą ir Klaipėdos regioną;</li> <li>-Lietuvos kaip jūrinės valstybės įvaizdžio stiprinimas;</li> <li>-Klaipėdos regiono kaip stipraus įvairių transporto logistikos sandėliavimo paslaugų centro pozicionavimas;</li> <li>-Regiono turizmo įvaizdžio gerinimas ir naujų turistinių maršrutų formavimas panaudojant turtingus regiono išteklius bei Klaipėdos uosto jūrinio turizmo teikiamas galimybes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Didelė uostų konkurencija Rytų Baltijos regione dėl tų pačių krovinių srautų;</li> <li>-Rusijos vykdoma politika: šalies krovinius gabenti per savo uostus, nesinaudojant kitų valstybių uostais;</li> <li>-Dėl pasikeitusio Rusijos ir Baltarusijos politinio „klimato“ Klaipėdos uostas gali prarasti šių šalių krovinių srautus;</li> <li>-Nesubalansuota kaimyninių valstybių geležinkelių tarifų politika;</li> <li>-Nesubalansuota tarptautinių transporto magistralių ir atskirų transporto rūšių plėtra;</li> <li>-Nesutarimai tarp Klaipėdos uosto bendrovių ir geležinkelių operatoriaus bei vežėjo AB „Lietu-vos geležinkeliai“ dėl krovinių gabenimo įkainių (tarifų);</li> <li>-Dėl viešuosiuose konkursuose dalyvavusių ir pralaimėjusių įmonių apskundimų teismams, la-ku neįsisavinamos ES investicinės infrastruktūros lėšos;</li> <li>-Dalis Klaipėdos savivaldybės politikų ir miesto gyventojų neigiamai nusistatę dėl tolesnės uosto plėtros; neefektyvus dabartinis jos valdymo ir planavimo modelis.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis.

Atsižvelgiant į stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių tarpusavio sąveiką, galima nustatyti KVJU strategines veiklos perspektyvas, identifikuoti galimybes ir grėsmes tolesnei veiklos plėtrai Baltijos jūros regiono šalių ir Azijos šalių dimensijoje.

Siekiant efektyviau pasisavinti uosto infrastruktūrai skirtas investicijas ir minimizuoti Klaipėdos miesto savivaldybės politikų ir visuomenės neigiamą nuostatą dėl uosto infrastruktūros plėtos, esminis bet kokių būsimų Klaipėdos urbanistinių pertvarkymų aspektas turėtų būti sisteminė uosto ir Klaipėdos miesto plėtra. Visuomenė taip pat turėtų būti rengiama pokyčiams ir integruojama į uosto gyvenimą. Norint sudaryti palankias sąlygas sausumos keliu gabenti Kinijos ir Kazachstano krovinius, turi būti gerinama Lietuvos ir tarptautinių transporto magistralių sąveika: modernizuojama pasenusi transporto infrastruktūra, nustatomas bendras visų šalių geležinkelio tarifas. Be to, Lietuva, Latvija, Estija, Baltarusija ir Rusija turėtų ieškoti glaudesnių tarpusavio bendradarbiavimo būdų, konkuruojant su Skandinavijos šalių uostais ar kitais regionais dėl Azijos šalių krovinių. Siekiant užtikrinti sklandų Klaipėdos uosto funkcionavimą ir jūrų transporto sektoriaus plėtrą, taip pat labai svarbu aukščiausios valdžios lygmeniu palaikyti kuo efektyvesnius dvišalius santykius su Rusija ir Baltarusija, nes šių šalių vykdoma politika Lietuvos ir Klaipėdos jūrų uosto atžvilgiu gali sukelti rimtų ekonominių, politinių ir socialinių padarinių.

## Išvados

1. Lietuvoje dėl nepalankios geopolitinės padėties jūrų transportas niekada nebuvo tradicinė transporto rūšis kaip didžiosiose Europos jūrinėse valstybėse. Išanalizuoti duomenys parodė, jog Lietuva šiuo metu aktyviai plėtoja jūrų transportą ir siekia užsitikrinti jūrinės valstybės statusą. Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo veiklos programoje jūrų transporto sektorių apibrėžė kaip vieną iš svarbiausių prioritetinių sričių.

2. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto vidinės aplinkos tyrimu identifikuoti pagrindiniai uosto pranašumai: gera geografinė padėtis, neužšalantis ir giliavandenis uostas, išplėta uosto ir Klaipėdos regiono įvairių transporto rūšių infrastruktūra, efektyvus investicijų panaudojimas modernizuojant uosto infrastruktūrą. Visa tai užtikrina modernaus ir konkurencingo uosto statusą, leidžia šaliai stiprinti jūrinės valstybės pozicijas, potencialiai tai įtvirtinant ateityje. Pastebėtas ir svarbus trūkumas, darantis neigiamą įtaką uosto funkcionavimui: prastas koordinavimas tarp jo direkcijos, savivaldybės ir gyventojų bei sisteminio uosto ir miesto plėtos planavimo nebuvimas.

3. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto išorinės aplinkos tyrimas leido nustatyti galimybes plėtrai ir uostui kylančias grėsmes. Išnagrinėti duomenys leidžia teigti, kad didelė rinka Rytuose sudaro galimybę tranzitinių krovinių srautų didėjimui Vakarų ir Rytų kryptimi, o tai suteikia galimybę padidinti perkraunamų krovinių kiekius uoste. Lietuvos geopolitinė padėtis suponuoja, kad viena didžiausių grėsmių uostui kyla dėl Rusijos ir Baltarusijos kaimynystės ir jų vykdomos nestabilios politikos. Įvykus neprognozuotiems pasikeitimams jų politiniame ir ekonominiame „klimatė“ - uostas prarastų šių šalių krovinių srautus bei susidurtų su rimtais finansiniais nuostoliais.

4. Lietuvos, kaip jūrinės valstybės statuso įtvirtinimas ir efektyvaus priėjimo prie Baltijos jūros panaudojimas priklauso nuo to, kaip rezultatyviai bus įgyvendinti atliekant tyrimą atskleisti esminiai uosto ir jūrų transporto plėtrai svarbūs probleminiai klausimai: Klaipėdos uosto plėtra ir pristatymas (reklamavimas) tarptautiniu lygmeniu, jo infrastruktūros modernizacijai skirtų investicijų efektyvus panaudojimas, tarptautinių transporto koridorių – magistralių tarifų suvienodinimas ir pasenusios infrastruktūros atnaujinimas, tarptautinių santykių plėtojimas su kaimyninėmis, Baltijos jūros ir Azijos regionų šalimis. Sėkmingai įgyvendinus šiuos aspektus, galima tikėtis, kad Lietuva galės tvirtai pozicionuoti jūrinės valstybės statusu, gauti didesnę ekonominę naudą iš jūrų transporto sektoriaus, pradėti realiau konkuruoti su pažangių jūrinių šalių uostais.

## Literatūra

1. Bikauskaitė D. Krovinių srautus genančios bangos didėja. *Transportas. Logistika. Technologijos*, 2011, Nr. 2 (33), p. 108.
2. Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 79-2860.
3. Jarašiūnienė A. *Transporto geografija*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2003, p. 21.
4. Jurkauskas A. *Transporto sistemų analizė*. Kaunas: Technologija, 2006, p. 148.
5. Klaipėdos miesto strateginis plėtros planas 2007–2013 metams. [http://www.klaipeda.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/STRATEGINIS\\_planas%20200720132007102653217.pdf](http://www.klaipeda.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/STRATEGINIS_planas%20200720132007102653217.pdf) [2011-04-10].
6. *Klaipėdos uostas. Pasirink patikimą kelią*. Klaipėda: VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, 2011, p. 6–40.
7. Klaipėdos uosto plėtros, pastatant išorinį uostą, galimybių studija. Vilnius: „INROS LACKNER AG“, UAB „Ernst&Young Baltic“, SIA „Estoniaian, Latvian & Lithuanian Environment“ konsultantų konsorciumas, 2011, p. 38–58.
8. Krovos rekordus mušantis uostas siekia daugiau. <http://lrt.lt/news.php?strid=-31489&id=5719243> [2011-04-08].
9. Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas. *Valstybės žinios*, 1996, Nr. 53-1245.
10. Lietuvos Respublikos Transporto veiklos pagrindų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 29-1034.
11. Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija: Strateginiai transporto projektai, skirti stiprinti Lietuvos tarptautinį konkurencingumą, vykdomi Rytų ir Vakarų kryptimi. <http://www.urm.lt/index.php?-334452170> [2011-04-28].
12. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija: Transporto ir ryšių 2010 m. ekonominės ir socialinės būklės apžvalga. [http://www.transp.lt/files/uploads//2010%20m.%20apzvalga\\_\(8\).pdf](http://www.transp.lt/files/uploads//2010%20m.%20apzvalga_(8).pdf) [2011-05-05].
13. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija: Transporto politika. <http://www.urm.lt/index.php?-264732298> [2011-03-22].



14. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija: Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos. <http://www.vrm.lt/index.php?id=400> [2011-03-09].
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybė: Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programa. [http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/15\\_vyr\\_programa.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/15_vyr_programa.pdf) [2011-04-26].
16. Malkų įlankos gilinti Klaipėdos valdžia nenori. <http://www.ve.lt/naujienos/jura/malku-ilankos-gilinti-klaipedos-valdzia-nenori-480431/> [2011-04-10].
17. Manomaitytė M. Lietuva pasirengusi stiprinti ekonominę diplomatiją, 2006. [http://www.jura.lt/contents/article\\_lit.php?id\\_year\\_issue=200606&id\\_num=2](http://www.jura.lt/contents/article_lit.php?id_year_issue=200606&id_num=2) [2011-04-26].
18. Melnikas B., Smaliukienė R. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007, p. 55.
19. Nesibaigianti kova dėl geležinkelio tarifų. <http://verslas.delfi.lt/automoto/nesibaigianti-kova-del-gelezinkelio-tarifu.d?id=24055532> [2011-04-12].
20. Transporto svarba ir įvairovė. [www.licejus.lt/~xfviib/forum/viewthread.php](http://www.licejus.lt/~xfviib/forum/viewthread.php) [2011-03-21].
21. Truskauskienė E. Klaipėdos ir kitų Baltijos uostamiesčių urbanistinės struktūros kaita globalizacijos kontekste. *Urbanistika ir architektūra*, 2009, Nr. 33 (4), p. 2.
22. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: 2010 m. sąmata. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos\\_uostas/investicijos/2010\\_m\\_samata/10684](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos_uostas/investicijos/2010_m_samata/10684) [2011-03-20].
23. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: 2010 metų veikos ataskaita. [http://www.portofklaipeda.lt/uploads/veiklos\\_ataskaita\\_1.pdf](http://www.portofklaipeda.lt/uploads/veiklos_ataskaita_1.pdf) [2011-04-10].
24. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: 2011 m. sąmata. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos\\_uostas/investicijos/2011\\_m\\_samata/12528](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos_uostas/investicijos/2011_m_samata/12528) [2011-04-10].
25. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Apie uosto direkciją. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/uosto\\_direkcija/apie\\_uosto\\_direkcija/11](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/uosto_direkcija/apie_uosto_direkcija/11) [2011-03-11].
26. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Detali Baltijos jūros pakrantės uostų krovos apžvalga. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/naujienos/naujienos/klaipedos\\_ir\\_kitu\\_baltijos\\_juros\\_rytines\\_pakrantes\\_uostu\\_krovos\\_apzvalga/12578;year;2011;month;2](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/naujienos/naujienos/klaipedos_ir_kitu_baltijos_juros_rytines_pakrantes_uostu_krovos_apzvalga/12578;year;2011;month;2) [2011-04-07].
27. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: ES parama 2007–2013 m. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos\\_uostas/investicijos/es\\_parama\\_20072013\\_m\\_/9976](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos_uostas/investicijos/es_parama_20072013_m_/9976) [2011-03-03].
28. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Klaipėdos uoste – dar vienas rekordas. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/naujienos/naujienos/klaipedos\\_uoste\\_dar\\_vienas\\_rekordas/12964](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/naujienos/naujienos/klaipedos_uoste_dar_vienas_rekordas/12964) [2011-04-08].
29. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Klaipėdos valstybinio jūrų uosto 2010 metų krovos darbų ataskaita. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/statistika/metines\\_ataskaitos/7654](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/statistika/metines_ataskaitos/7654) [2011-04-04].
30. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Klaipėdos valstybinio jūrų uosto ekonominė ir socialinė reikšmė Klaipėdos miestui, regionui ir Lietuvos valstybei studija. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos\\_uostas/studijos/7714](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos_uostas/studijos/7714) [2011-03-03].
31. VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija: Uosto pristatymas. [http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos\\_uostas/apie\\_uosta/uosto\\_pristatymas/7672](http://www.portofklaipeda.lt/lt.php/klaipedos_uostas/apie_uosta/uosto_pristatymas/7672) [2011-03-11].

32. *Visuotinė lietuvių enciklopedija* Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2006, p. 59.

Mindaugas Puidokas, Lina Andriuskaitė

### **Lithuanian Maritime State Position Strengthening: the Role of Klaipėda State Seaport in the Context of Lithuanian Transport Policy**

#### Abstract

In all historical periods oceans and seas perform very important role in state political and economical development. The most advanced states and nations were situated by the sea. The major way to travel was by sea, also it was a way to change goods and ideas between people and to takeover the inventions of other nations. Lithuania is one of the last states, which began to develop sea transport. The major reason for this is complicated geopolitical situation of Lithuanian state. Our state is located in the most important European peace and war crossroad. After Lithuania regained the independence, the express development in Klaipėda state seaport was seen. The coverage of cargo was magnified and international relations were improved too. However, even today in the global trade and international competition context, Klaipėda state seaport is influenced by wide spectrum of forces, which determine the seaport and sea transport sectors fluent behaviour.

The results of the research indicate that Klaipėda state seaport is one of the most important components of Lithuanian transport system. The development of sea transport sector takes one of the major roles in the programme of current Lithuanian government. Lithuanian maritime state future status and effective use of having the seaport by the Baltic sea depend on how effectively the basic issues of Klaipėda city, Klaipėda state seaport and sea transport development will be resolved.

*Mindaugas Puidokas* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros lektorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: mindaugas.puidokas@ktu.lt

*Lina Andriuskaitė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Strateginio valdymo katedros magistrantė.

E. paštas: lina.andriuskaitee@gmail.com

*Mindaugas Puidokas*, Doctor of Social Sciences, is a Lecturer at the Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: mindaugas.puidokas@ktu.lt

*Lina Andriuskaitė*, Master studies student in Strategic Management Department, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: lina.andriuskaitee@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2012 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. rugsėjo mėn.