

TURIZMO PLĖTROS PERSPEKTYVOS VIETOS SAVIVALDOS LYGMENIU

Rimantas Dapkus

Kauno technologijos universiteto Regionų plėtros katedra

Edita Gaižauskienė

Tauragės rajono savivaldybės administracijos Plėtros, investicijų ir turto valdymo skyrius

Anotacija

Turizmo sektoriaus plėtra Lietuvoje turi didelės įtakos šalies ekonomikos augimui ir žmonių gerovei. Todėl pastaruoju metu vis daugiau dėmesio kreipiama moksliniams tyrimams, skirtiems atskleisti Lietuvos poreikius ir specifiskumą turizmo plėtros srityje, tiek planuojant strateginiu nacionaliniu ir vietiniu lygmeniu, siekiant geresnio viešojo administravimo funkcijų vykdymo ir darnios regioninio plėtros, tam panaudojant turizmo sektoriaus kuriamą bendrąjį vidaus produktą (toliau – BVP), tuo prisidedant prie socialinės ir ekonominės gerovės didinimo vietiniame lygmenyje ir bendro šalies įvaizdžio gerinimo ir turimų išteklių tausojimo. Tačiau tam pasiekti reikalingos nemažos pastangos visuose šalies viešojo administravimo lygmenyse. Mažiausiai iširta ir silpniausia grandis plėtojant turizmą yra viešojo administravimo institucijos kaimiškuosiuose regionuose. Todėl ir buvo atliktas tiriamasis darbas, siekiant parengti pasiūlymus, kaip pagerinti viešojo administravimo funkcijų vykdymą siekiant subalansuotos turizmo plėtros, tyrimo objektu pasirenkant kaimiškąją Tauragės rajono savivaldybę.

Atliktas tyrimas susideda iš trijų pagrindinių dalių: pirmoje dalyje analizuojamos turizmo teorinės interpretacijos bei atskleidžiami turizmo politikos formavimo ir valdymo principai; antroje dalyje nagrinėjamos turizmo plėtros perspektyvos regioniniame kontekste; trečioje dalyje pateikiami turizmo vadybos raiškos Tauragės rajono savivaldybėje ekspertinio vertinimo rezultatai. Apibendrinus tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos turizmo vadybos Tauragės rajono savivaldybėje tobulinimui ir išvados, kuriomis remiantis būtų galima skatinti Lietuvos nacionalinę turizmo plėtrą ir gerinti vietos savivaldos institucijų veiklą.

Pagrindiniai žodžiai: viešasis administravimas, viešoji turizmo infrastruktūra, turizmo paslaugos ir produktai, turizmo plėtra, turizmo vadyba.

Ivadas

Tyrimo problema ir aktualumas. Ekonominės veiklos struktūra Lietuvoje daugeliu požiūrių panaši į kaimyninių šalių struktūrą, tačiau turi ir kai kurių savitumų. Kaip ir daugelyje kitų ES valstybių narių, kuriant bendrąją pridėtinę vertę, vyrauja paslaugų sektorius. Rinkų globalizacija šalia dabartinių atveria vis

naujas rinkas. Skatinant regionų plėtrą vis didesnės reikšmės įgyja turizmas. Šiai ūkio šakai pastaruoju metu skiriamas ypatingas dėmesys, nes daugeliu atveju valstybėms turizmas yra naudingas – skatina užimtumą, investicijų augimą, infrastruktūros plėtrą. Lietuvos kaimiškiesiems regionams turizmo plėtra – viena svarbiausių ūkio sričių, galinti padėti spręsti kaimo diversifikavimo uždavinius, o dėl savo specifikos – itin sąlygoti kitų ūkinės veiklos sektorių plėtrą ir kaip bendros sąveikos rezultatas dėl sinerginio efekto – ryškus indėlis kuriant BVP. Tai ypač aktualu mažinant priklausomybę nuo pirminės žemės ūkio veiklos ir gamtos turtus eksploatuojančios pramonės ir atsivežtinių žaliavų.

Lietuvos ir atskirų regionų turistinių konkurencingumą lemia vietos turistinis potencialas ir efektyvi vadyba. Turizmas kaip sistema akumuliuoja daugelį savarankiškų ūkio sektorių, kurie taip pat yra sistemos. Vadinas, turizmo vadyba (turizmo sistemos planavimas ir valdymas) – tai sistemą sudarančių elementų vykdomų planavimo ir valdymo procesų koordinavimas, siekiant patenkinti turistinio produkto vartotojų poreikius. Siekiant pritraukti turistus į tam tikrą regioną, reikalingas sisteminis požiūris į turizmą ir jo vadybą. Vienas pagrindinių efektyvios vadybos etapų yra savivaldos lygmenyje vykdomas turizmo planavimo procesas, kuris turi būti pagrįstas ne tik turizmo sektoriaus analize, turistinio potencialo įvertinimu, bet ir nustatyta konkurencine pozicija lyginant su kitais turistiniais regionais, remiantis tolygios plėtros konceptais. Ilgalaikis turizmo augimas privalo būti reguliuojamas ir valdomas atsižvelgiant į globalizacijos procesus bei konkurenciją įvairiuose rinkos segmentuose ir paremtas partnerystės tarp viešojo bei privataus sektoriaus principu (Mowforth, Munt, 1998).

Per pastarąjį dešimtmetį evoliucionavo ir pati turizmo samprata. Turizmo rinka itin pasikeitė: ji iš elito užsiėmimo tapo masiniu reiškiniu, tuo pat metu išsiplėtė visų turizmo formų vartojimas. Kasmet turizmo plėtros strateginio planavimo veikla tampa intensyvesnė, labiau organizuota ir reglamentuota. Turizmo specifiskumas ir problematika, turizmo struktūra, plėtros tendencijos yra nagrinėtos įvairių užsienio ir Lietuvos autorių, tačiau turizmo situacija Lietuvoje ir atskiruose jos regionuose plačiau nagrinėti pradė-

ta tik pastaraisiais metais. Savivaldybių lygmenyje turizmo plėtros klausimai išskiriami strateginiuose plėtros planuose. Kai kurie rajonai yra parengę atskiras vietovės patrauklumo ir įvaizdžio gerinimo bei vietos prekinio ženklo formavimo ir turizmo plėtros strategijas, veiklos programas, galimybių studijas ir kitus programinius dokumentus. Kartu su strateginiu planavimu pradėta sparčiai rengti ir teritorijų planavimo dokumentus – bendruosius, specialiuosius planus, juose daug dėmesio atkreipiant į turizmo plėtros perspektyvas. Tačiau daugeliu atvejų tai fragmentiniai darbai, apimantys pavienius rajonus, mažai tarpusavyje derantys ir nepakankamai sinchronizuoti su vietos savivaldos ir kitų viešojo administravimo institucijų realizuojamomis funkcijomis ir įgyvendinamais projektais. Stebimas ir „nesusikalbėjimas“ tarp viešojo administravimo institucijų ir žemdirbių bei privataus verslo atstovų. Dar viena problema – tai rimtesnių, tyrimais pagrįstų, turizmo plėtrą rajonuose reglamentuojančių dokumentų atitikimo kaimyninių rajonų ir viso regiono bei nacionalinių programų dvasiai. Dažnai turizmas rajonuose plėtojamas neturint aiškios ir ilgalaikės turizmo plėtros strategijos bei nuoseklios jos įgyvendinimo programos, paremtos reikiamais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais. Ši sritis gerąja prasme labai jautri privačiai iniciatyvai ir asmeniniams ryšiams, tačiau ne visada tai atitinka viešąjį interesą, kai siekiama trumpalaikių siaurų politinių tikslų ir / ar asmeninės naudos naudojantis tarnybine padėtimi. Ilgalaikėje perspektyvoje tokia priklausomybė pavojinga ir dėl galimo tokių asmenų netekimo, nes ypač kaimiškuosiuose rajonuose surasti tinkamą pamainą būna labai sunku. Todėl labai aktualūs darbai, prisidedantys tiek prie vietinio lygmens, tiek prie regioninio ir nacionalinio racionalaus turizmo planavimo ir valdymo sistemos tobulinimo.

Veiksminga turizmo plėtra yra galima tik esant subalansuotai visų lygių organizacinei struktūrai ir koordinavimo ryšiams. Tai gana sudėtingas uždavinys, norint jį kompleksiskai išspręsti. Todėl tiriant buvo analizuojamas vienas – Tauragės – rajonas. **Tyrimo problemą** nusako klausimas: ar vykdomas strateginis turizmo planavimas ir valdymas Tauragės rajono savivaldybėje atitinka nustatytas ilgalaikes strategines kryptis ir prioritetus bei užtikrina subalansuoto turizmo plėtrą rajone? Kadangi plėtojant turizmą regionuose svarbų vaidmenį vaidina turistiniai ištekliai ir efektyvi jų vadyba, buvo išsikelta **hipotezė**: Tauragės rajonas turistiniu požiūriu yra perspektyvus ir patrauklus kraštas, tačiau dėl turizmo vadybos stokos Tauragės rajono savivaldybėje šis potencialas iki galo neišnaudojamas.

Objektas – Tauragės rajono turizmo sektorius.

Tikslas – atskleisti Tauragės rajono savivaldybės turizmo plėtros perspektyvas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti turizmo struktūrą, plėtros veiksnius ir svarbą regionų plėtrai.
2. Išanalizuoti Tauragės rajono turistinį potencialą ir vadybos situaciją.
3. Parengti rekomendacijas turizmo vadybos Tauragės rajono savivaldybėje tobulinimui.

Tyrimo metodika

Mokslinės literatūros, publikacijų, antrinių informacijos šaltinių ir teisinių dokumentų analizė, prognozavimas, interpretacija, apibendrinimas įvertinat viešojo administravimo institucijų pasirengimą tinkamai turizmo sektoriaus vadybai rajone, taip pat statistiniai (aprašomosios statistikos pagrindu atliktas kiekybinis duomenų apdorojimas, grafinis vaizdavimas) ir empiriniai metodai (statistinių duomenų lyginamoji analizė, verbalinė ir vaizdinė turinio (angl. *content*) analizė (tekstų, nuotraukų, schemų ir pan. turinio analizė), ekspertų apklausa ir Likerto skalės (susumuotų reitingų) metodas). Įvertinus turizmo vadybos situaciją Tauragės rajono savivaldybėje, buvo parengtos rekomendacijos turizmo vadybos Tauragės rajono savivaldybėje tobulinimui ir veiklos aktyvinimui.

Teoriniai tyrimo pagrindai

Pastaruoju metu šalis išgyvena svarbiausius socialinius, kultūrinius, ekonominius, kartu su tuo susijusius politinio gyvenimo pokyčius, kuriems nemažai įtakos turi pasaulinė ekonomikos krizė, dėl kurios mūsų šalies ūkis ir socialinė gerovė susidūrė su rimtais išbandymais. Tai formuoja naujus uždavinius tiek mūsų šalies Vyriausybei, tiek kitoms viešojo administravimo institucijoms ir joms pavaldžioms įstaigoms ieškant optimaliausių išeities iš krizinės situacijos ir ilgalaikės šalies ūkio plėtros būdų ir atskirų regionų ir rajonų tolesnės subalansuotos plėtros perspektyvų. Esant labai ribotiems gamtiniams ir kitiems ištekliams, kyla nelengvas uždavinys rasti tinkamiausius vadybinius sprendimus, kurie užtikrintų mūsų šalies ekonomikos atsigavimą ir būtų įgytas ilgalaikis konkurencinis pranašumas pasaulio rinkose, taip pat tenkinant mūsų šalies gyventojų socialinius ir dvasinius poreikius.

Lietuvoje viešąjį administravimą Nakrošis apibūdina taip: „Viešasis administravimas pirmiausiai siejamas su viešosios politikos įgyvendinimu“. Šiuo metu viešasis administravimas apibrėžiamas ne tik kaip viešasis politikos įgyvendinimas, bet ir viešosios politikos formulavimas. Be to, viešasis administravimas apima įvairias politikos įgyvendinimo rūšis: valstybės valdymą, viešųjų paslaugų teikimą ar privačios veiklos reguliavimą. Teisiniu aspektu viešasis administravimas užtikrina teisės aktų įgyvendinimą ar įgyvendinimo priežiūrą ir vidaus teisės aktų taikymą. „Viešojo

administravimo funkcijas atlieka viešosios administracijos arba administracijos ir valstybės tarnybos. Tai atitinka viešojo sektoriaus institucijas ir valstybės tarnautojų visumą“ (Nakrošis, 2004, 423).

Vienas svarbiausių šiuolaikinės valstybės uždavinių – sukurti viešojo administravimo sistemą, kuri dirbtų geriau ir kainuotų mažiau, o jos veikla būtų palanki verslo plėtrai ir skirta šalies gyventojams, jų reikmėms ir gerovei, maksimaliai priartinant visas paslaugas prie vartotojų ir plečiant savivaldos vaidmenį. Kalbant apie savivaldą negalima nepaminėti svarbiausių savivaldos institucijų kaip savivaldybė, savivaldybės taryba, savivaldybės administracija, seniūnija, kurios užtikrina savivaldos įgyvendinimą ir kurios turėtų būti suinteresuotos kuo glaudesniu bendravimu su gyventojais ir verslo struktūromis. „Savivaldybė yra esminė institucija, atsakinga už vietos reikalų tvarkymą. Ji apibrėžiama kaip valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą. Piliečiams savivaldybė yra pirmoji administracinė institucija ir pirmoji valdžios institucija“ (Žilinskas, 2004, 499).

Šiuolaikinis viešasis administravimas pabrėžia du valstybinio valdymo aspektus: įstatymų įgyvendinimo priežiūros ir viešųjų paslaugų teikimo aspektai. Modernėjant valstybei ir visuomenei keliant vis didesnius reikalavimus valdymui, valstybė iš represijas vykdančio subjekto tampa paslaugas teikiančiu subjektu. Šis virsmas reikalauja kitokios valdymo filosofijos, kuri remiasi verslo atstovų ir piliečių poreikių tenkinimu. Visų pirma, Lietuvos viešojo administravimo aspektas ypač svarbus kaip nepakankamo vietos savivaldos institucijų savarankiškumo problema. Antra, yra daug poįstatyminių aktų, kurie griežtai riboja savivaldybių veiklą, todėl atsiranda ilgai trunkantis derinimas ar leidimų išdavimo terminas prieš priimant sprendimus (Astrauskas, 2002). Pagrindinis vietos savivaldą reglamentuojantis įstatymas – LR vietos savivaldos įstatymas (Domarkas, 2007, 38). Šis įstatymas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką, apibrėžia vietos savivaldos principus, jų įgaliojimus ir funkcijas. Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį ir sprendimų priėmimo laisvę gali būti suskirstytos į sąlygines grupes. Kaip teigia Domarkas (2007), įgyvendindamos savarankiškąsias funkcijas, savivaldybės turi sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę, taip pat yra atsakingos už šių funkcijų atlikimą. Ribotai savarankiškas funkcijas savivaldybės atlieka įgyvendindamos įstatymus bei atsižvelgdamos į vietos sąlygas ir aplinkybes. Valstybinės funkcijos – tai valstybės funkcijos, perduotos savivaldybėms atsižvelgiant į gyventojų interesus. Pagal veiklos pobūdį vietos valdžios funkcijas atlieka savi-

valdybės taryba, viešojo administravimo – savivaldybės taryba ir savivaldybės administracijos direktorius, kiti savivaldybės įstaigų ir tarnybų vadovai, valstybės tarnautojai. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybių įsteigtos įstaigos.

Atsižvelgiant į tai, kokiai grupei priskiriamos funkcijos ir koks savarankiškumo lygis suteikiamas savivaldybei, priklauso savivaldybės įtakos lygis tam tikroje srityje. Šiandien, nagrinėjant viešojo administravimo tobulinimo galimybes, taip pat **turizmo vadybą**, daugiausia dėmesio skiriama strateginiam planavimui, visuotinei kokybės vadybai, piliečių įtraukimui į viešąjį valdymą ir į rezultatus orientuotam valdymui. Strateginis planavimas savivaldybių lygmeniu suprantamas kaip koncepcijų, procedūrų ir priemonių visuma, kurios turi padėti visų lygių (politinio ir administracinio) atstovams strategiškai gebėti veikti formuluojant ir įgyvendinant viešosios politikos, kartu ir **turizmo plėtros**, kryptis. Efektyvi turizmo vadyba priklauso ir nuo institucijos organizacinės struktūros, ir nuo jos vykdomų funkcijų.

Su turizmo plėtra siejasi šios savivaldybės funkcijos:

- *Savarankiškų funkcijų vykdymas*: kūno kultūros ir sporto plėtojimas; turizmo ir gyventojų poilsio organizavimas; savivaldybės saugomų teritorijų steigimas, vietinės reikšmės gamtos ir kultūros paveldo objektų paskelbimas savivaldybės saugomais objektais; sąlygų verslo plėtrai sudarymas ir šios veiklos skatinimas.
- *Ribotai savarankiškų funkcijų vykdymas*: teritorijų planavimas; gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas; kraštovaizdžio, nekilnojamųjų kultūros vertybių ir savivaldybės įsteigtų saugomų teritorijų tvarkymas bei apsauga; infrastruktūros, socialinės ir ekonominės raidos planavimas, turizmo, verslo plėtros programų rengimas; aplinkos kokybės gerinimas ir apsauga; vietinės reikšmės kelių ir gatvių priežiūra, taisymas, tiesimas ir saugaus eismo sąlygų užtikrinimas; dalyvavimas formuojant ir įgyvendinant regionų plėtros programas.

Savivaldos lygmeniu savivaldos teisę įgyvendinanti institucija yra savivaldybės taryba, kurios kompetencijai priskiriami šie su turizmo plėtra susijusių klausimų sprendimai (Domarkas, 2007, 43):

- priima sprendimus dėl savivaldybės teritorijos raidos analizės, bendrųjų ilgalaikių socialinių, kultūrinių, ūkinių, investicinių, demografinių, ekologinių, sveikatos ir kitų programų rengimo;
- tvirtina savivaldybės socialinės ir ekonominės plėtros programas;
- įstatymų nustatyta tvarka tvirtina teritorijų planavimo dokumentus;

- saugomų teritorijų įstatymo nustatyta tvarka steigia savivaldybės saugomas teritorijas, skelbia savivaldybės saugomus vietinės reikšmės gamtos ir kultūros paveldo objektus, priima sprendimus aplinkos būklei gerinti;
- tvirtina kaimo plėtros programas;
- priima sprendimus skelbti vietos gyventojų apklausą.

Savivaldybės meras turi teisę analizuoti padėtį savivaldybėje ir siūlyti tarybai sprendimų projektus ir rekomendacijas rajono plėtros klausimais (Domarkas, 2007, 46). Iš savivaldybės tarybos narių sudaromi komitetai, kurie pagal savo kompetenciją priima rekomendacinius sprendimus. Apibendrinant būtų galima daryti išvadą, kad turizmo strateginio planavimo organizatorius savivaldybėse yra taryba, o tiesioginių turizmo valdymo funkcijų daugiausia atlieka savivaldybės administracija.

Taigi savivaldybių lygmenyje turizmo veiklų inicijavimas nėra privalomas. Tačiau kaip teigia Ambrozaitis (2006), savivaldybės puikiai supranta, kad tik išnaudojant vietinius išteklius, galima atkreipti turistų dėmesį, pagerinti žmonių gyvenimo kokybę ir suteikti kraštui perspektyvą, gauti ekonominės ir socialinės naudos. Savivaldybės, vadovaudamosi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis, rengia ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros strategijas (programas), turizmo ir rekreacijos plėtros projektus, taip pat rengia galimybių studijas, planuoja ir vykdo priemones, reikalingas teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai juose plėtoti. Taip pat rengia ir tvirtina įvairius reglamentus, tvarkas, palaiko tarptautinį bendradarbiavimą, yra tarptautinių turizmo plėtros programų ar projektų dalyviai ir vykdytojai.

Tačiau savivaldos lygmenyje įgyvendinama turizmo plėtros politika turi derėti su kaimyninių teritorijų ir viso regiono poreikiais bei nacionalinio lygmens interesais ir priimtais dokumentais. Pastaraisiais metais ypač suaktyvėjo turizmo plėtros strateginis planavimas apskrityse ir savivaldybėse. Šalies apskričių ir savivaldybių parengtuose ar rengiamuose jų plėtros planuose ir teritorijų planavimo dokumentuose dažniausia aptariami ir turizmo plėtros klausimai. Daugeliui apskričių ir savivaldybių turizmas – viena prioritetinių vietovės plėtros krypčių. Pasak Ropės (2006), atskirose savivaldybėse Valstybinio turizmo departamento iniciatyva per 2003–2006 m. parengtos 26 regioninio ir savivaldybių lygmens turizmo plėtros galimybių studijos. Jose aptarti tam tikrų vietovių gamtos, kultūros ir žmogiškųjų išteklių potencialo naudojimo turizmui plėtoti veiksmai, nustatyti viešosios turizmo infrastruktūros projektų rengimo prioritetai ir turizmo skatinimo savivaldybėse priemonės.

Turizmo strateginio planavimo iniciatoriai ir vykdytojai Lietuvoje yra Vyriausybė, ministerijos, valsty-

bės institucijos, apskričių viršininkų administracijos, savivaldybės. Turizmo planavimo organizatoriai – Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos, įstatymų nustatyta tvarka Vyriausybės įgaliotos institucijos, apskrities viršininkas, savivaldybės administracijos direktorius, juridiniai asmenys. Veiksminga turizmo plėtra galima tik esant subalansuotai visų lygių organizacinei struktūrai ir koordinavimo ryšiams bei visapusiškam bendradarbiavimui. Kadangi *turizmas savo prigimtimi yra tarpsektorinė veikla*, turizmo plėtros planavimas ir plėtros priemonių nustatymas bei jų įgyvendinimas yra itin priklausomi nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, interesų derinimo ir kitų sektorių plėtros užtikrinimo.

Išanalizavus valdžios funkcijų pasidalijimą Lietuvos Respublikoje, nustatyta, kad Lietuvoje turizmo sektoriaus valdymo funkcijas atlieka Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Ūkio ministerija, Valstybinis turizmo departamentas, apskričių viršininkai ir savivaldybės (žr. 1 lent.). Šalyje taip pat veikia turizmo verslo atstovus vienijančios asociacijos ir įvairios savaveiksmio turizmo organizacijos. Svarbiausias šalies turizmo problemas nagrinėja, vertina ir pasiūlymus, kaip jas spręsti, teikia Turizmo taryba, kurią sudaro valstybės institucijų, Lietuvos savivaldybių asociacijos, turizmo verslo atstovus vienijančių asociacijų ir savaveiksmių turizmo organizacijų atstovai. Turizmo tarybos darbas organizuojamas jos komisijų pagrindu. Valstybinio turizmo departamento veikla grindžiama Lietuvos turizmo plėtros strategijos kryptimis, pateiktomis Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (LR Seimas, 2002). Pagrindinis turizmo sektoriaus plėtrą reglamentuojantis vidutinės trukmės strateginis dokumentas – Nacionalinė turizmo plėtros 2007–2013 m. programa (toliau – NTPP), patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 29 d. nutarimu nr. 944. Programos paskirtis – išanalizuoti Lietuvos turizmo sektoriaus raidos tendencijas ir, atsižvelgiant į valstybės bei vietos savivaldos lygmens turizmo sektoriaus planavimo dokumentus, apibrėžti turizmo plėtros prioritetus, tikslus ir uždavinius, nustatyti jų įgyvendinimo priemones.

Kadangi turizmo sektorius apima daugelį įvairių ūkinės veiklos sričių, jas kontroliuoja ir kitos valstybinio valdymo institucijos. Žemės ūkio ministerija ir Kaimo rėmimo fondas turi didelės įtakos plėtojant kaimo turizmą. Kultūros ministerija reguliuoja kultūros objektų panaudojimo turizmui galimybes. Švietimo ir mokslo ministerija rengia turizmo srities studijų ir mokymo programas, koordinuoja poilsio stovyklų veiklą, moksleivių keliones. Nemažos įtakos turizmo plėtrai turi Užsienio reikalų ministerija, Susisiekimo ministerija, Aplinkos apsaugos ministerija ir kitos institucijos. Kadangi turizmas kaip sistema akumuliuoja daugelį savarankiškų ūkio sektorių, kurie taip pat yra

sistemos, turizmo vadyba (planavimas ir valdymas) turi apimti sistemą sudarančių elementų vykdomų planavimo ir valdymo procesus. Turizmo sistemos pokyčius gali suaktyvinti ekonominiai, socialiniai veiksniai. Siekiant sėkmingai konkuruoti turizmo rinkoje, būtinas sisteminis požiūris į turizmą kaip į reiškinį ir turizmo vadybą kaip į procesą. Pagrindinės proble-

mos, susijusios su turizmo plėtra Lietuvoje, daugeliu atveju būna tarpinstitucinės, todėl ypač svarbus yra valstybinių institucijų ir privataus sektoriaus interesų suderinamumas. Visų turizmo valdymo institucijų funkcijos yra apibrėžiamos LR Turizmo įstatyme (LR Seimas, 2005) ir kituose teisės aktuose.

1 lentelė

Turizmo politikos formavimas ir turizmo valdymas Lietuvoje (sudaryta remiantis Domarku (2007, 28–41) ir atskirų institucijų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais)

Institucija	Institucijos kompetencija
LR Vyriausybė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teikia Seimui tvirtinti Nacionalinę turizmo plėtros programą, nustatančią valstybės turizmo plėtros ir investicijų į turizmą prioritetus ir priemones. 2. Tvirtina valstybinės reikšmės turizmo, rekreacijos ir kurortų infrastruktūros projektus. 3. Steigia Valstybinį turizmo departamentą prie įgaliotos ministerijos ir tvirtina nuostatus.
Valstybinis turizmo departamentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalyvauja vykdant strateginį šalies turizmo veiklos planavimą, rengia Nacionalinę turizmo plėtros programą. 2. Rengia valstybinės reikšmės turizmo infrastruktūros plėtros projektus. 3. Pagal savo kompetenciją derina įstatymų ir kitų teisės aktų projektus. 4. Pagal savo kompetenciją turizmo ir rekreacijos srityje derina teritorinių turizmo plėtros programų, kurortų ir kurortinių teritorijų plėtros programų, turizmo ir rekreacijos plėtros schemų ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentų projektus. 5. Atlieka turizmo rinkų ir Lietuvos turizmo paslaugų tyrimus, rengia Lietuvos turizmo rinkodaros planus ir koordinuoja jų įgyvendinimą, rengia ir platina informaciją apie Lietuvą ir jos turizmo bei kurortų ir kurortinių teritorijų galimybes užsienio ir vidaus turizmo rinkose. 6. Pagal savo kompetenciją koordinuoja valstybės turizmo politikos įgyvendinimą turizmo, kurortų ir kurortinių teritorijų veiklos planavimo, turizmo išteklių naudojimo ir informacijos srityje bei įgyvendinant Nacionalinę turizmo plėtros programą. 7. Rengia turizmo paslaugas reglamentuojančių teisės aktų projektus, tvirtina turizmo paslaugų teikimo taisykles ir reikalavimus, nustatyta tvarka kontroliuoja turizmo teisės aktų vykdymą. 8. Tiria ir prognozuoja turizmo specialistų rengimo reikmes ir organizuoja specialistų kvalifikacijos kėlimą, vykdo turizmo specialistų kvalifikacijų pripažinimą. 9. Steigia turizmo informacijos centrus (atstovybes) užsienyje. 10. Steigia viešąsias įstaigas turizmo informacijos ir rinkodaros veiklai plėtoti. 11. Steigia ir valdo Nacionalinę turizmo informacijos sistemą.
Apskritis viršininko administracija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planuoja turizmo plėtrą apskrities teritorijoje ir pagal Nacionalinę turizmo plėtros programą rengia (koreguoja) ir tvirtina apskrities turizmo ir rekreacijos plėtros projektus, planus, turizmo plėtros galimybių studijas, organizuoja veiklą apskričiai priskirtose saugomose teritorijose. 2. Atlieka kultūros vertybių ir paminklų apsaugą; organizuoja veiklą saugomose teritorijose. 3. Tvaroko apskrities turizmo išteklių apskaitą ir turizmo informaciją ir teikia duomenis Nacionalinei turizmo informacijos sistemai. 4. Gali steigti apskrities turizmo informacijos centrą, muziejus, teatrus, kultūros centrus.
Savivaldybė	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skatina turizmo verslą kaip darbo vietų kūrimo ir gyventojų užimtumo priemonę. 2. Vadovaudamosi Nacionalinės turizmo plėtros programos nuostatomis, rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) arba savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros schemas ir projektus. 3. Steigia savivaldybės turizmo informacijos centrą. 4. Planuoja ir vykdo priemones, reikalingas rekreacinių teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai jose plėtoti, ir tvarko šių teritorijų apskaitą, tvirtina rekreacinių teritorijų naudojimo reglamentus; steigia savivaldybės saugomas teritorijas. 5. Vykdo savivaldybės teritorijos turizmo išteklių ir paslaugų rinkotyrą ir rinkodarą. 6. Įstatymų nustatyta tvarka sudaro sutartis su turizmo paslaugas teikiančiais juridiniais ir fiziniais asmenimis dėl rekreacinių išteklių naudojimo (nuomos) turizmui ir poilsiui, kontroliuoja sutarčių vykdymą. 7. Įstatymų nustatyta tvarka tvirtina mokesčių už savivaldybei priklausančių rekreacinių išteklių naudojimą dydį ir tvarką. 8. Planuoja ir organizuoja vaikų ir jaunimo stovyklų veiklą, nustato šių stovyklų rengimo reikalavimus, kontroliuoja jų vykdymą. 9. Išduoda kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių bei turistinės stovyklos paslaugos teikimo pažymėjimus bei kontroliuoja šių paslaugų teikimo reikalavimų vykdymą.

Remiantis mokslinės literatūros ir teisinės bazės analize galima teigti, kad šiuo metu teisinė aplinka Lietuvoje yra gana palanki turizmo plėtrai, nes turizmo plėtra kaip prioritetinga sritis yra numatyta įvairaus lygmens teisės aktuose. Šiuose dokumentuose išskirti prioritetai ir prisiimti įvairaus lygmens institucijų įsipareigojimai turizmo plėtrai sudaro palankias sąlygas įsisavinti ES struktūrinių fondų ir kitų tarptautinių, nacionalinių finansavimo fondų paramą, skatinti tiek vietinį, tiek atvykstamąjį turizmą. Labai svarbu, kad savivaldybės, siekdamos įsisavinti struktūrinės paramos lėšas, atsisakytų skubotų ir nekokybiškų turizmo plėtros projektų rengimo, o labai gerai apgalvotų ir įgyvendintų kompleksinius turizmo plėtros projektus.

Galima teigti, kad turizmą sąlygojanti teisinė bazė ir įvairiausių institucijų tarpusavio bendradarbiavimo sandara nėra pakankamai tobula. Kyla nemažai probleminių klausimų, ypač susijusių su kultūros paveldo apsauga ir veikla saugomose teritorijose. Kai kurie teisės aktai, viena vertus, iš dalies netgi riboja turizmo plėtrą; kita vertus, užtikrinant atskirų vietovių unikalumo išsaugojimą, didindamas jų patrauklumą. Daugiausia prieštaravimų kyla dėl privačios nuosavybės disponavimo ir naudojimo apribojimų. Nemažai problemų kelia vandens apsaugos juostų ir zonų nustatymas bei veiklos vandens telkinių apsaugos zonose reglamentavimas, o tai apriboja ir stabdo rekreacinės veiklos organizavimą. Pastebima, kad pastaruoju metu turizmo plėtros galimybes saugomose teritorijose tapo labiau reglamentuotos ir kryptingai orientuotos į pažintinio turizmo plėtrą ir subalansuotą rekreacinių paslaugų teikimą. Saugomų teritorijų direkcijos aktyviai rengia teritorijų tvarkymo planus.

Kita svarbi problema susijusi su kultūros paveldo objektų pritaikymu turizmui. Paveldosaugos nuostatos įteisintos daugelyje Lietuvos Respublikos įstatymų, kurių paskirtis – išsaugoti nekilnojamojo kultūros paveldą ir perduoti ateities kartoms, sudaryti sąlygas visuomenei jį pažinti ir juo naudotis. Tačiau dėl sudėtingos Kultūros paveldo departamento registracijos tvarkos paveldo objektų pritaikymas turizmui yra sudėtingas, tokia situacija apsunkina objektų tvarkymo ir restauravimo projektų įgyvendinimą.

Priešingai nei nacionaliniame ir regioniniame lygmenyje, dokumentų, reglamentuojančių turizmo plėtrą vietiniame lygmenyje, vis dar trūksta, o tai turi neigiamos įtakos turizmo plėtrai konkrečios savivaldybės teritorijoje. Savivaldybės, neturėdamos turizmo plėtrą reglamentuojančių dokumentų, aiškios strategijos ir plėtros planų, stabdo ūkinės veiklos, taip pat turizmo plėtrą ir žlugdo privačias iniciatyvas. Kita problema – turizmo plėtros proceso padrikumas, nesistemiškumas ir menkas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Apibendrinant galima daryti tokias išvadas:

- Turizmas – tai kompleksinė, sudėtingos struktūros šalies ūkio šaka. Svarbu suvokti turizmą

kaip produktą, paslaugą ir reiškinių, tinkamai išmanyti kiekvienos atskiros turizmo struktūros dalies specifiką, jų tarpusavio ryšius, problemas ir galimybes.

- Turizmas yra produktyvus, turintis tendenciją plėtotis sektorius. Todėl kiekviena valstybinė ar rajono savivaldybės administracija, siekianti ekonominės naudos iš turizmo sektoriaus, turėtų gerai apgalvoti turizmo plėtros politiką ir strategiją, rūpintis savo gamtiniu, kultūriniu, istoriniu palikimu ir gebėti efektyviai jį valdyti.
- Siekiant darnios turizmo plėtros, reikalingos tiek viešojo sektoriaus, užtikrinančio aiškią turizmo plėtros politiką, pastangos, tiek konkurencingus turizmo produktus bei paslaugas teikiančio privataus sektoriaus įsitraukimas ir abipusis bendradarbiavimas.

Tyrimo rezultatai

Kaip parodė mokslinės literatūros ir antrinių informacijos šaltinių analizė, turizmas Lietuvoje yra neatšiejamas regioninės plėtros elementas. Kai kuriose vietovėse gali būti net pagrindinis tos vietovės plėtros elementas, kuris turi būti paremtas abipuse viešojo ir privataus sektoriaus partneryste. Lietuva geografiniu ir ekonominiu požiūriu turi palankią vietą Vidurio Europoje ir pietrytinėje Baltijos jūros regiono dalyje. Lietuva turi gana didelį gamtinį turizmo potencialą, kurį sudaro gamtinis pajūrio kompleksas, vidaus vandens telkiniai (Lietuvoje yra 2850 ežerų ir 760 upių), 32 proc. šalies teritorijos užima miškai. Pažintiniam (kultūriniam ir ekologiniam) turizmui ir aktyviam poilsiui plėtojant viešąją turizmo infrastruktūrą, pamažu pritaikomi nacionaliniai ir 30 regioninių parkų, apimančių 7,5 proc. šalies teritorijos, dalis iš 254 valstybinių ir 101 savivaldybių draustinių, 410 gamtos paveldo objektų (NTPP). Pastaraisiais metais stebimi procesai: turizmo paslaugų infrastruktūros modernizavimas, paslaugų kokybės gerėjimas ir didėjanti jų paklausa. Tačiau akivaizdu, kad tiek Lietuva, tiek atskiri jos rajonai iki galo neišnaudoja savo galimybių turizmo plėtrai. Ypač tai pasakytina apie kaimiškuosius regionus, kurių tolesnės plėtros perspektyvos galėtų būti labiau siejamos su alternatyvių veiklų kaime plėtojimu, o turizmas šiuo atveju ir būtų tiek pati BVP kurianti ūkio šaka, tiek skatinanti dedamoji. Todėl žemės ūkio veiklai mažiau tinkamose ir natūraliais kraštovaizdžiais pasižyminčiose kaimo vietovėse pastaraisiais metais sparčiai plėtojamas kaimo turizmas, kuris laikomas viena pagrindinių alternatyvių ekonominių veiklų kaime. Tačiau kaimo turizmo plėtrai trukdo nepakankami vadybiniai, į šią veiklą įsitraukusių gyventojų gebėjimai, prastos užsienio kalbų žinios, nepakankama kaimo infrastruktūra (privažiavimai, vandens tiekimas, interneto prieiga ir kt.) ir rinkodaros stoka. Pagrindinė problema – paslaugų sezoniškumas, ka-

dangi kaimo turizmo sodybos užimtos tik vasarą. Šią problemą padėtų išspręsti užimtumo, aktyvaus poilsio organizavimas kaime – papildomų paslaugų – teikimas (pvz., slidinėjimas ir jodinėjimas, pramogos vandenyje ir oreivystė, medžioklė ir žvejyba, gamtos stebėjimas ir miško gėrybių rinkimas, tradicinių švenčių organizavimas, tautodailės ir senųjų amatų demonstravimas ir mokymas, gyvenimo ir mitybos tradicijų eksponavimas bei platinimas).

Kaip buvo minėta, NTPP, plėtojant turizmo paslaugas ir viešąją infrastruktūrą tiek Lietuvoje, tiek atskiruose šalies regionuose, išryškėja tendencijos kurti infrastruktūrą, orientuotą į aktyvaus poilsio, sveikatingumo, ekologinio, kultūrinio turizmo, dalykinio / konferencijų turizmo, pažintinio turizmo saugomose teritorijose veiklas. Šių veiklų pagrindu formuojami atitinkami turistiniai produktai jau šiandien yra patrauklūs turistams ir lankytojams, turi didelę paklausą, yra labiau konkurencingi ir turi plėtros perspektyvas. Tačiau apgyvendinimo įstaigų tinklas nėra iki galo išplėtotas ir didėja lėtai, o pagrindine problema lieka svečių užimtumo klausimas tiek pačiuose rajonų centruose, tiek kaimiškiose vietovėse dėl nepakankamos turizmo paslaugų teikėjų ir turistams siūlomų produktų koncentracijos. Kaip parodė Druskininkų atvejis, kur atidarius vandens pramogų parką, svečių skaičius išaugo beveik dvigubai, tikslinga toliau gerinti ir plėtoti pramogų bei laisvalaikio infrastruktūrą. Tai tik dar kartą patvirtina, kad su turizmu susijęs laisvalaikio sektorius Lietuvoje yra išplėtotas mažiausiai. Pramogų stoka neskatina svečių pasilikti ilgiau ir mažina Lietuvos turizmo produktų konkurencingumą.

Viešosios infrastruktūros ir paslaugų stoka – pagrindinė kliūtis Lietuvoje, siekiant efektyviai panaudoti kultūrinį ir gamtinį potencialą. Viešosios infrastruktūros (vandens ar dviračių turizmo trasų, paplūdimių, priepilaukų, poilsio aikštelių) trūkumas ar kultūros ir gamtos paveldo objektai, kurių dauguma nėra pritaikyti turistų lankymui, nesujungti į teminius turistinius maršrutus / tinklus, kompleksinio visų potencialių turizmo išteklių sujungimo, juos integruojant į turizmo industriją ir taip siekiant efektyvaus panaudojimo, trūkumas išlieka aktualia problema, plėtojant turizmą atskiruose regionuose ir besiformuojančiuose turistinės traukos centruose. Kadangi pagrindinę atvykusių turistų dalį sudaro individualūs turistai, būtina skatinti šios rūšies atvykstantįjį turizmą, skleidžiant Lietuvos turizmo informaciją, įkuriant ir modernizuojant esamus turizmo informacijos centrus, aprūpinant juos būtinais leidiniais įvairiomis kalbomis, plėtojant Nacionalinės turizmo informacijos sistemos, padedan-

čios individualiai susirasti apgyvendinimą, pramogas, aktyvų poilsį, vykstančius renginius ir pan. Lietuvoje, veiklą.

Siekiant, kad būtų galima kurti naujus ir plėtoti jau esamus turizmo produktus ir paslaugas, formuoti turizmo įvaizdį, reikalinga efektyvi turizmo išteklių vadyba ir lėšos šioms veikloms finansuoti. Viena galimybių – pasinaudoti teikiama ES struktūriniu parama. Nemažai minėtų problemų gali būti išspręsta pasinaudojus finansine ES struktūrinių fondų parama, nes tik inovacijas kuriantis rajonas ir vartotojams pasiūlantis įvairiais paslaugų gali konkuruoti dėl didesnių turistų srautų ir šio sektoriaus sukuriamos pridėtinės vertės. Didinant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą ir vadybinius gebėjimus, galima pasiekti darnios ir efektyvios turizmo plėtros. Nacionaliniai turizmo plėtrą reglamentuojantys dokumentai tik nustato strateginio pasirinkimo ribas, o pats pasirinkimas ir jo sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo konkretaus rajono verslo ir viešojo administravimo institucijų gebėjimų tinkamai valdyti turimus išteklius. Atsižvelgiant į nagrinėjamo objekto svarbą ne tik šalies ūkio raidai, bet ir tolesnei atskirų regionų plėtrai, tikslinga atlikti išsamesnę analizę laisvai pasirinkto Lietuvos rajono pavyzdžiu. Tiek dėl savo geografinės padėties, tiek dėl turizmo svarbos tolesnei plėtrai buvo pasirinktas Tauragės rajonas, turintis labai ribotus kitų ūkio šakų plėtros išteklius ir vidutinius žemės ūkio rodiklius.

Sėkmingas turizmo organizavimas konkrečioje vietovėje neįmanomas be gero turistinės aplinkos pažinimo, jos kiekybinių ir kokybinių charakteristikų įvertinimo. Turizmo plėtrai svarbi socialinė, gamtinė ir kultūrinė vietovės aplinka. Siekiant nustatyti esamas turizmo plėtros kryptis ir ypatumus, Tauragės rajone buvo atliktas empirinis tyrimas (statistinių duomenų lyginamoji analizė, verbalinė ir vaizdinė turinio (angl. *content*) (tekstų, nuotraukų, schemų ir pan. turinio analizė) ir ekspertų apklausa, taip pat taikytas Likerto skalės (susumuotų reitingų) metodas). Tyrimas apėmė vietovės turistinio potencialo vertinimą šiais aspektais:

- socialinės-ekonominės aplinkos kokybė;
- gamtinės aplinkos kokybė;
- kultūrinės aplinkos kokybė;
- turizmo infrastruktūra.

Atlikus Tauragės rajono turistinio potencialo vertinimą, 2 lent. pateikiama SSGG (angl. *SWOT*) analizė, kuri galima kompleksiškai apžvelgti rajono vidinės aplinkos stiprybes ir silpnybes, išorinės aplinkos suteikiamas galimybes ir keliamas grėsmes.

Tauragės rajono turizmo sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<p>1. Patogi rajono geografinė padėtis (pasisienis su Lietuva labai svarbia ekonominiams ir kultūriniais mainams Rusijos Kaliningrado sritimi, nedidelis atstumas nuo Lietuvos uosto – Klaipėdos – ir didžiųjų Lietuvos miestų – Kauno ir Šiaulių).</p> <p>2. Tauragės rajoną kerta pagrindinės dviračių, automobilių, vandens ir pėsčiųjų turizmo trasos. Dalis Tauragės rajone esančių turizmo objektų integruoti į nacionalinius maršrutus.</p> <p>3. Patraukli gamtinė ir kultūrinė rajono aplinka. Susiklostęs paveldas pasižymi didele istorine, archeologine, architektūrine, etnografinė, kraštovaizdine verte. Būdinga glaudi kultūros ir gamtos sąveika.</p> <p>4. Tauragės turizmo aptarnavimo centrai yra polifunkcinio pobūdžio, t. y. jungia 2–3 turizmo specializacijos kryptis.</p>	<p>1. Tauragės rajonas pagal daugelį ekonominių ir socialinių rodiklių atsilieka nuo kitų Lietuvos regionų.</p> <p>2. Silpnai išplėtotą turizmo infrastruktūrą; nepatenkinama maitinimo, pramogų ir apgyvendinimo paslaugų kokybė. Šių paslaugų įvairovė iš esmės formuoja tik trumpalaikį 1–2 dienos trukmės turizmą ir neskatina bendros jos plėtros.</p> <p>3. Būdingas turizmo veiklų sezoniškumas.</p> <p>4. Silpna turizmo produktų rinkodara ir turizmo propagavimas už savivaldybės ribų.</p> <p>5. Menkai išnaudojami gamtiniai ir kultūriniai rajono ištekliai, kai kurie jų negrįžtamai nyksta.</p> <p>6. Turizmo objektams trūksta vizualinio patrauklumo, taip pat specializuotų paslaugų.</p> <p>7. Yra trūkumų sprendžiant turizmo vadybos klausimus tiek privačiame versle, tiek viešojo administravimo institucijose.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>1. Turizmo plėtra pritraukiant investicijas ir ES struktūrinių fondų paramą. Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas.</p> <p>2. Gerinama vadybinė ir rinkodarinė veikla.</p> <p>3. Turistinio aktyvumo didėjimas ir rinkų diferenciacija.</p> <p>4. Tauragės miestas turi daug neužpildytų turizmo nišų.</p> <p>5. Viešosios turizmo infrastruktūros kūrimas. Vietinės ir nacionalinės svarbos specializuoto turizmo trasų sistemos plėtra.</p>	<p>1. Turizmo plėtros strategijos nesilaikymas.</p> <p>2. Nepakankamas turizmo sektoriaus finansavimas.</p> <p>3. Sudėtingėjantis paveldo objektų tvarkymo procesas.</p> <p>4. Investavimas į ne pirmo būtinumo turistinius objektus (dėl galimų asmeninių ar politinių ambicijų).</p> <p>5. Turistinio patrauklumo praradimas, įvaizdžio nebuvimas.</p> <p>6. Specialistų išvykimas dirbti kitur dėl gerokai patrauklesnių darbo sąlygų.</p> <p>7. Nesukurtos galimybės pasiūlyti platų ne sezono paslaugų asortimentą.</p>

Atlikus Tauragės rajono gamtinės ir kultūrinės aplinkos vertinimą, galima daryti išvadą, kad rajonas pasižymi savitu turistiniu potencialu, turi tik jam būdingą charakterį, o tai gali teigiamai sąlygoti turizmo plėtrą šiame rajone. Tačiau atlikus turistams po Tauragės rajoną siūlomų turistinių maršrutų ar lankytinų objektų sąrašo analizę, išryškėjo kompleksiško ir integralumo nebuvimas. Galima prognozuoti, kad ateityje pasinaudojus išskirtomis stiprybėmis, siekiant paspartinti turizmo plėtrą rajone ir minimizavus silpnības, padėtų tobulinti vykdomus turizmo plėtros procesus. Tačiau be efektyvios turizmo vadybos ir rinkodarinės veiklos darni turizmo plėtra rajone, vargu ar galima. Ateityje, plėtojant turizmą Tauragės rajone, būtina aiški plėtros vizija ir konkretus priemonių planas. Šiuo aspektu akcentuotinas viešojo sektoriaus vaidmuo. Būtinai aiškus, nuoseklus strateginis planavimas, valdymas ir veiklos kontrolė.

Strateginis planavimas yra suprantamas kaip koncepcijų, procedūrų ir priemonių visuma, kurios turi padėti politikams strategiškai gebėti veikti formuojant ir įgyvendinant viešosios politikos kryptis. Strateginio planavimo sėkmė itin priklauso nuo to, kaip strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros yra siejami su realiomis organizacijos veiklos sąlygomis. Kadangi turizmo plėtra itin priklauso nuo viešojo sektoriaus vykdomos veiklos ir priimamų sprendimų, svarbu, kad savivaldybės išsikelti tikslai būtų prioritetiniai miesto ir rajono plėtrai ir sudarytų palankias sąlygas turizmo plėtrai rajone. Todėl ekspertų nuomonės tyrimo pasirinkimas grindžiamas išsikeliant klau-

simą: ar vykdomas strateginis turizmo planavimas ir valdymas Tauragės rajono savivaldybėje atitinka nustatytas ilgalaikes strategines kryptis ir prioritetus bei užtikrina subalansuoto turizmo plėtrą rajone? Šio tyrimo tikslas – įvertinti turizmo vadybos situaciją Tauragės rajono savivaldybėje. Tyrimu siekta išsiaiškinti, koks dėmesys turizmo vadybai skiriamas Tauragės rajono savivaldybėje ir išanalizuoti turizmo vadybos principus ir išplėtojimo mastą. Per tyrimą identifikuoti turizmo vadybos ypatumai, skirti parengti rekomendacijas turizmo vadybos Tauragės rajono savivaldybėje tobulinti.

Siekiant sėkmingai plėtoti turizmą ir išlaikyti konkurencinę poziciją rinkoje, būtina tinkamai organizuoti vadybinę turizmo veiklą – efektyviai naudoti turimus išteklius (žmogiškuosius, finansinius, fizinius, informacinius išteklius), sukurti racionalią turizmo planavimo ir valdymo sistemą ir užtikrinti vadybos funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) gyvybingumą. Nagrinėjant turizmo vadybos situaciją, daugiausia dėmesio skiriama strateginiam planavimui. Įvairūs nacionaliniai turizmo plėtrą reglamentuojantys dokumentai tik nustato strateginio pasirinkimo ribas, pats pasirinkimas ir sėkmingas jo įgyvendinimas priklauso nuo pačios organizacijos turizmo vadybos principų. Turizmo vadybininkų etatai savivaldybėse nėra įsteigti. Tokio pobūdžio vadybinės funkcijos yra paskirstytos tarp įvairių sričių specialistų. Turizmo vadybos situacija Tauragės rajono savivaldybėje susijusi su keliais aspektais:

- teisinė turizmo bazė Tauragės rajono savivaldybėje;
- turizmo valdymo sistemos struktūra;
- vadybos principai ir išplėtojimo mastas.

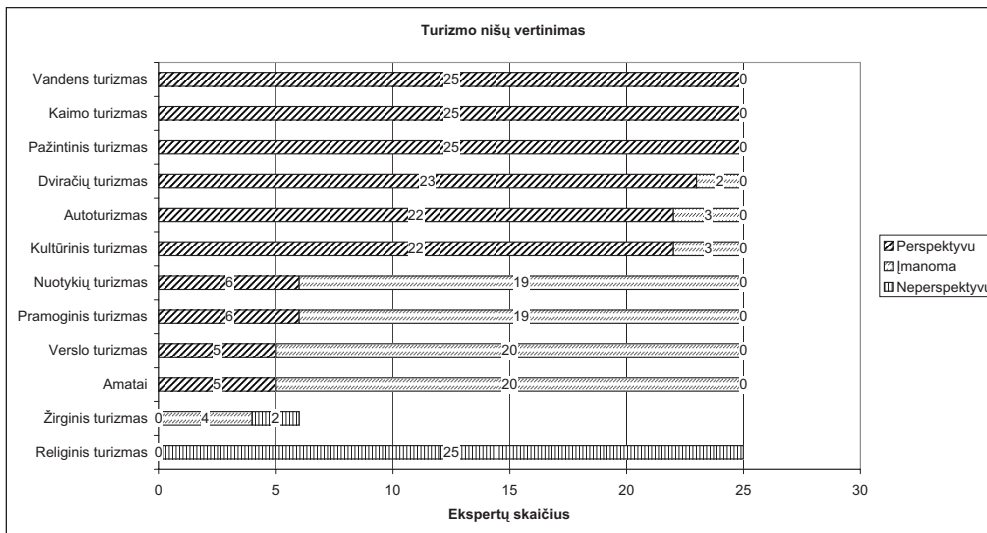
Apklausoje dalyvavo 25 asmenys, kurių veikla susijusi su strateginiu planavimu, regionų plėtra, paveldosauga, saugomų teritorijų ir turizmo plėtra. Apklausoje dalyvavusių asmenų kvalifikacija ir praktinis patyrimas leidžia juos traktuoti kaip turizmo vadybos situacijos Tauragės rajono savivaldybėje vertinimo ekspertus. Ekspertiniame vertinime dalyvavo asmenys, atstovaujantys mokslo, verslo ir viešojo sektoriaus (valdžios) institucijas. Mokslo srities atstovai atstovauja Lietuvos aukštojo mokslo institucijas, viešojo sektoriaus atstovai – Tauragės apskrities viršininko ir savivaldybės administraciją, verslo atstovai – Tauragės verslininkų asociaciją ir turizmo paslaugų tiekėjus. Ekspertai apklausti anketavimo būdu. Anketa buvo sudaryta siekiant išsiaiškinti ekspertų požiūrį į turizmo plėtrą skatinančių ir stabdančių veiksnių įtaką bei turizmo planavimo ir valdymo įtaką turizmo plėtrai Tauragės rajone.

Atlikta Tauragės rajono savivaldybės tarybos veiklos turizmo plėtros srityje analizė leido nustatyti, kad turizmo strateginio planavimo ir infrastruktūros plėtros klausimai aktyviai pradėti spręsti tik pastaraisiais 2007–2008 m. 2007 m. iš viso taryboje buvo priimti 556 sprendimai (0,9 proc. turizmo klausimais), 2008 m. – 485 sprendimai (5,8 proc. turizmo klausimais). Pagrindiniai turizmo klausimai, svarstyti ir priimti taryboje, yra susiję su miesto viešųjų erdvių (aikščių, skverų) sutvarkymu (8), gatvių rekonstrukcija (4). Todėl galima teigti, kad savivaldybė daugiau dėmesio skiria bendruomeninės infrastruktūros gerinimui, bendram miesto patrauklumui ir gyvenimo kokybei užtikrinti. Tuo tarpu viešajai turizmo infrastruktūrai (takų, poilsio vietų, poilsio parkų, paveldo objektų tvarkybai), rinkodarai, strateginiam planavimui (turizmo strategijos, galimybių studijų rengimui, teritorijų planavimui ir kt.) dėmesio skiriama labai mažai. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad šiuo metu turizmo plėtra kaip prioritetas yra numatytas savivaldybės strateginiame plėtros plane ir tai vienintelis turizmo plėtrą reglamentuojantis dokumentas savivaldybėje. Plane išskirti prioritetai ir prisiimti įvairaus lygmens institucijų išpareigojimai turizmo plėtrai sudaro palankias sąlygas įsisavinti ES struktūrinių fondų paramą, skatinti tiek vietinį, tiek atvykstantį turizmą. Tačiau apskritai turizmo plėtra teisiniu aspektu savivaldybėje nėra aiškiai apibrėžta. Todėl daroma prielaida, kad dėl turizmo vadybos stokos savivaldybėje turistinis potencialas nėra iki galo išnaudojamas. Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad savivaldybės taryba ne itin efektyviai atlieka turizmo planavimo funkciją, būtų klaidinga. Iki šiol priimti sprendimai nedarė

įtakos ilgalaikiai turizmo sektoriaus plėtrai bei rajono turistinio patrauklumo didinimui, neskatino investicijų pritraukimo, gali būti aiškinama kaip turizmo valdymo bei administracijos vykdomų procesų stoka.

Turizmo valdymo funkcijas atlieka savivaldybės administracija, kuri Tauragės rajono strateginį plėtros planą įgyvendina jo veiksmus įtraukdama į strateginį savivaldybės veiklos planą 2009–2011 m. (Tauragės rajono savivaldybės tarybos sprendimas nr. 1-957, 2009). Strateginis veiklos planas – tai detalus savivaldybės veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių (vidaus) analizę, suformuluota Tauragės rajono savivaldybės misija, strateginiai tikslai, aprašomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. Atlikta administracijos struktūros bei antrinių dokumentų analizė ir ekspertų nuomonės tyrimas leido nustatyti turizmo valdymo lygmenis, funkcijų pasiskirstymą tarp administracijos skyrių ir jų tarpusavio ryšius sprendžiant turizmo plėtros klausimus. Nustatyta, kad savivaldybėje nėra turizmo plėtros skyriaus, šios funkcijos paskirstytos tarp įvairių skyrių darbuotojų. Tauragės rajono savivaldybės administracijos vidaus sistemos analizė leido nustatyti, kad daugiausia turizmo sektoriaus valdymo ir politikos įgyvendinimo funkcijų ir kompetencijų priskirta Kultūros ir sporto skyriui. Tačiau skyriaus veiklos vertinimas parodė, kad funkcijos turizmo srityje visiškai nevykdomos. Realiai turizmo plėtra daugiausia rūpinasi Plėtros, investicijų ir turto valdymo skyrius. Pastarasis inicijuoja turizmo projektų rengimą ir įgyvendinimą, rengia strateginio plėtros ir savivaldybės veiklos planų projektus, teikia tvirtinti savivaldybės tarybai. Pažymėtina, kad Plėtros, investicijų ir turto valdymo skyriuje netiesiogiai už turizmo plėtrą atsakingi tik 3 darbuotojai. Dėl didelių darbo krūvių turizmo planavimui skiriama mažai dėmesio. Rengiant strateginius planus neatliekamos išsamios turizmo sektoriaus analizės ir situacijos vertinimas, nerengiami problemų sprendimo pasiūlymai, galimų alternatyvų analizės ir poveikio vertinimas. Kita vertus, kaip teigia skyriaus darbuotojai, pasiūlymų turizmo plėtros srityje nesulaukiama nei iš verslo atstovų, nei iš tarybos narių, nei iš bendruomenės atstovų. Todėl galima prielaida, kad dėl turizmo vadybos stokos savivaldybėje turistinis potencialas nėra iki galo išnaudojamas. Siekiant užtikrinti darnią turizmo plėtrą Tauragės rajone, pagrindiniu tikslu turėtų būti priversti visus turizmo plėtros proceso dalyvius būti atsakingais už į jų kompetenciją patenkančius klausimus ir kartu rasti mechanizmus ir priemones, kurias būtų galima naudoti veiklos koordinavimui.

Vertinant turizmo plėtros nišas Tauragės rajone nustatyta, kad perspektyviomis (žr. 1 pav.) turizmo plėtros kryptimis (nišomis) Tauragės rajone ekspertai laiko vandens, pažintinio ir kaimo turizmo plėtrą.



1 pav. Tauragės rajono turizmo nišų vertinimas

Įmanomomis plėtros kryptimis ekspertai nurodo verslo turizmą, amatų plėtrą, pramoginio ir nuotykių turizmo plėtrą. Minėtas kryptis teigiamai sąlygoja palanki gamtinė ir kultūrinė rajono aplinka. Rajono gamtiniai išteklių (miškai, vandens telkiniai) sudaro sąlygas nuotykių turizmo plėtrai. Pramoginio turizmo plėtrai yra palankių vietovių, tačiau jos neišnaudojamos dėl prastos būklės. Rajone kultūrinių-pramoginių renginių paklausa didelė, ypač tarp jaunimo, todėl pritaikius, rekonstravus vasaros estradą, pilies kiemą, įrengus diskotekų sales, kino teatro salę ir pan., pramoginiam turizmui plėtotis būtų geresnės sąlygos. Amatų plėtrai rajone taip pat yra visos galimybės. Tauragės rajonas garsėja tradicinių amatų ir menų plėtojimo tradicijomis. Čia gilios kalvystės, keramikos, medžio apdirbimo tradicijos. Plėtoti amatus būtų įmanoma sukuriant amatų kiemelius ar centrus, tam puikiai pasitarnauti galėtų Taurų dvaras. Kulinarinio paveldo ir religinio turizmo plėtrą ekspertai įvertino kaip neperspektyvią turizmo nišą.

Per tyrimą nustatyta, kad labai svarbus (įvertino 25 ekspertai) turizmo plėtros elementas yra gamtinė ir kultūrinė vietovės aplinka bei turizmo vadyba. 24 ekspertai turizmo infrastruktūrą taip pat laiko labai svarbiu plėtros elementu. Kaip svarbius turizmo plėtros elementus 20 ekspertų įvertino turizmo rinką, 19 ekspertų laiko svarbiu elementu socialinę vietovės aplinką ir teikiamas turizmo paslaugas (18 ekspertų). Vadinas, subalansuotą turizmo plėtrą tam tikroje vietovėje pirmiausia lemia turimas turistinis potencialas ir turizmo vadyba. Dauguma ekspertų (20 iš 25 ekspertų) esamą turizmo situaciją savivaldybėje vertina „patenkinamai“. Tai leidžia daryti prielaidą, kad turizmo srityje esama spragų ir tobulintinų dalykų. Ekspertinis vertinimas leido nustatyti tobulintinas turizmo planavimo ir valdymo sritis Tauragės rajono savivaldybėje. Dauguma ekspertų kaip labai svarbias ir daugiausia dėmesio reikalaujančias sritis įvardija

teisinę turizmo bazę, strateginį planavimą, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir turizmo infrastruktūrą. Kaip labai svarbią sritį ekspertai akcentuoja turizmo projektų rengimą ir jų įgyvendinimą. Tai dar kartą patvirtina išryškėjusias tendencijas, kad savivaldybėje nėra sukurta racionali turizmo planavimo ir valdymo sistema. Svarbiomis sritimis, kurias būtina tobulinti, ekspertai laiko finansavimo sistemos tobulinimą (22 ekspertai), teritorijų planavimą (20 ekspertų), turizmo informacinės sistemos kūrimą (19 ekspertų) ir rinkodarines veiklas aktyvinimą (17 ekspertų). 18 ekspertų nuomone, kaip mažiau svarbi turizmo vadybos sritis yra turizmo paslaugos, nes pastarosios daugiau priklauso nuo privataus sektoriaus iniciatyvų.

Remiantis ekspertiniu vertinimu, grindžiama nuostata, kad subalansuotą turizmo plėtrą tam tikroje vietovėje lemia turimas turistinis potencialas ir efektyvus turizmo plėtros planavimas ir valdymas, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas. Turizmo vadyba suvokiama kaip procesas, jungiantis pavienius išteklius ir vienijantis juos į sistemą bendriems tikslams įgyvendinti. Tyrimo rezultatai atspindi nuostatas, kad svarbiausi turizmo plėtros elementai yra turistiniai išteklių ir turizmo vadyba. Todėl visi turizmo plėtros proceso dalyviai turėtų suvokti, kad sėkmingai turizmo plėtrai rajone būtina sisteminga turizmo išteklių vadyba.

Remiantis atliktos mokslinės literatūros ir antrinių informacijos šaltinių analizės bei empirinio turizmo rezultatais, buvo išryškintos probleminės sritys ir suformuluota nemažai rekomendacijų tolesnei turizmo plėtrai. Akivaizdu, kad Tauragės rajonas, pasižymintis santykinai turtingu ir patraukliu turistiniu potencialu, nėra patrauklus turistinis kraštas. Todėl turizmo srities veiklai plėtoti rekomenduojama į strateginį plėtros planą įtraukti šias priemones, kurios, tikėtina, ir daugeliui kitų Lietuvos rajonų:

1. Sukurti hierarchinę turizmo plėtros sistemą. Daugiausia dėmesio skirti Tauragės, kaip regioninio turistinio centro renovavimui, prisodrinimui ir kompoziciniam sujungimui išsaugant jau susiklosčiusias ir sukuriant naujas vertybes. Formuoti pagrindinius turizmo centrus Pagramančio, Skaudvilės ir Taurų gyvenvietėse.
2. Ypatinę dėmesį skirti pažintinio, aktyvaus poilsio turizmo plėtrai. Tikslinga plėtoti vietinės ir nacionalinės svarbos specializuoto turizmo (vandens, dviračių) trasų sistemą.
3. Išryškinti ir eksponuoti gamtinės bei kultūrinės aplinkos tipiškus ir unikalius objektus, pasižyminčius savitais bruožais. Rekomenduojama į turizmo sistemą įtraukti, tvarkyti ir eksponuoti šiuos objektus, jų grupes ar kompleksus:
 - Lietuvos valstybingumo istoriją liudijančius faktus, vietas ar paminklus;
 - saugomas gamtos ir kultūros paveldo apsaugos vietas;
 - etnokultūros ir modernios kultūros židinius.
4. Didinti tiesiogines informavimo priemones, išskiriant kraštui būdingas rekreacines vietas ar kultūros pažinimo vietas. Aktyvinti turizmo informacijos centro veiklą, formuoti turistinį rajono įvaizdį.
5. Imtis tinkamų administracinių ir finansinių priemonių, būtinų turizmo išteklių išsaugojimui, prezentavimui ir turizmo sektoriaus geresniam valdymui.
6. Būtina suformuoti tokį turizmo plėtros modelį, koncentruoti pastangas į tas sritis, kuriose būtų galima pasiekti konkurencinio pranašumo. Rekomenduojama atlikti išsamius turizmo rinkos tyrimus. Strategijos pasirinkimas ir tikslai lems, kokiose srityse bus konkuruojama, veikla bus orientuota į inovacijas ir / ar tradicinę veiklą. Tauragės rajono turistinio įvaizdžio sukūrimas svarbus formuojant turizmo plėtrą, todėl tikslinga parengti turistinio įvaizdžio kūrimo strategiją, kompleksinę rinkodaros veiksmų programą.
7. Daugelį nustatytų problemų galima išspręsti inicijuojant projekcinę veiklą turizmo paslaugoms plėsti ir gerinti bei viešai turizmo infrastruktūrai gerinti. Čia lemiantį vaidmenį turi suvaidinti geresnis viešojo administravimo funkcijų vykdymas ir glaudesnis bendradarbiavimas su privačiu verslu tiek kuriant viešąją turizmo infrastruktūrą, tiek skatinant paslaugų turistams teikimą ir naujų turistinių produktų kūrimą.

Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir teisės aktus, nustatyta, kad viešojo politika turi užtikrinti subalansuotą šalies ūkio plėtrą, kurioje vis svarbesnis turėtų būti turizmo sektorius, o viešojo administravimo institucijos užtikrintų tiek nacionalinės turizmo plėtros strategijos tobulinimą ir įgyvendinimą, tiek vietiniame lygmenyje plėtotą turizmą ir išlaikytą konkurencinę poziciją rinkoje tinkamai organizuojant turizmo vadybinę veiklą – efektyviai naudoti turimus išteklius (žmoniškuosius, finansinius, fizinius, informacinius išteklius), sukurti racionalią turizmo planavimo ir valdymo sistemą ir vykdyti pagrindines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.
2. Turizmą galima laikyti aplinkos apsaugos, miesto ir kaimo vietovių regeneracijos ir tobulinimo katalizatoriumi ir struktūrine ekonominės plėtros ašimi. Turizmas vaidina labai svarbų vaidmenį formuojant prastai išplėtotų regionų, tokių kaip Tauragės rajonas, ekonomiką. Atlikta turizmo sektoriaus specifikos ir problematikos analizė leido nustatyti pagrindinius turizmo sektoriaus konkurencingumo veiksnius – turizmo paslaugų kokybę ir turistinių vietovės unikalumą – ir išryškinti pagrindines turizmo srities problemines sritis: turizmo infrastruktūrą, turizmo ir susijusių paslaugų pasiūlą bei kokybę, turizmo informacijos sklaidą ir rinkodarą, teisinį turizmo reglamentavimą. Taigi galima daryti išvadą, kad tyrimo hipotezė pasitvirtino: kad ir kokios turizmo charakteristikos būtų analizuojamos, pagrindinius vaidmenis vaidina turizmo ištekliai ir turizmo išteklių vadyba.
3. Įvertinus turistinį Tauragės rajono potencialą, daroma išvada, kad rajonas yra perspektyvus ir patrauklus turistiniu aspektu kraštas. Tauragės rajono gamtinius išteklius sudaro natūralūs gamtiniai kraštovaizdžiai, gamtinės rekreacinės teritorijos, jų fizinės ir estetinės savybės, taip pat galimybė jose pažinti gamtą, įgyti ekologinių žinių. Esamas Tauragės rajono gamtinių rekreacinių išteklių potencialas – vaizdingi upių ir upelių slėniai, miškai, savitas, gana menkai antropogeninės veiklos sudarytas kraštovaizdis. Svarbūs turizmo plėtrai kultūrinės aplinkos elementai – archeologijos ir mitologijos paveldo objektai, urbanistikos paveldo objektai ir kultūrinės atrakcijos. Tauragės rajono turizmo struktūrą sudaro trijų lygių paslaugų blokai: bendrosios, papildomos ir infrastruktūros paslaugos. Tyrimo metu nustatyta, kad būtinųjų turizmo paslaugų teikimas rajone yra pakankamai išplėtotas, tačiau trūksta specializuotų turizmo paslaugų, ypač skirtų sezoniškumo įtakos mažini-

mui. Pramogų ir laisvalaikio sektorius nepasižymi ypatingu atraktyvumu, pasiūlos gausa, stokojama poilsio parkų, sporto objektų, pėsčiųjų, dviračių, riedutininkų takų.

4. Atliktas turizmo vadybos Tauragės rajono savivaldybėje tyrimas išryškino turizmo plėtros savivaldybėje ypatumus. Nustatyta, kad rajonas yra perspektyvus ir patrauklus turistiniu požiūriu kraštas, tačiau be efektyvios turizmo vadybos ir rinkodaros darni turizmo plėtra rajone negalima. Turizmo plėtros teisinis reglamentavimas Tauragės rajono savivaldybėje yra nauja ir neišplėtotą sritis. Atlikus strateginio planavimo ir valdymo sistemos analizę nustatyta, kad turizmo strateginio planavimo organizatorius savivaldybėje yra savivaldybės taryba, o tiesiogines turizmo valdymo funkcijas atlieka savivaldybės administracija. Kartu nustatyta, kad savivaldybėje nėra sukurta racionali turizmo planavimo sistema. Pagrindiniai trūkumai turizmo vadybos procese – teisinis turizmo reglamentavimas, darbo procesų organizavimas, žmogiškųjų išteklių stoka, kompetencijos atlikti pavestas funkcijas stoka, iniciatyvų nebuvimas. Pagrindiniai turizmo plėtros klausimai nagrinėjami strateginiame Tauragės rajono plėtros plane. Kiekvienas planas turi vertę, jeigu jis yra vykdomas ir gali būti įvykdytas. Per tyrimą nustatyta, kad iki šiol priimti tarybos sprendimai nedarė įtakos ilgalaikiai turizmo sektoriaus plėtrai ir rajono turistinio patrauklumo didinimui, neskatino investicijų pritraukimo dėl turizmo valdymo ir administracijos vykdomų procesų stokos. Tačiau pradėti pertvarkos procesai ir veikla turizmo srityje leidžia teikti optimistines prognozes – ateityje bus priimta daugiau turizmo plėtrai reikšmingų sprendimų.
5. Atsižvelgiant į nustatytus trūkumus ir rinkos formuojamus poreikius, parengtos rekomendacijos tobulinti turizmo vadybą Tauragės rajono savivaldybėje.

Literatūra

1. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 3.
2. Ambrozaitis, K. (2006). I-asis Lietuvos turizmo forumas: stenograma. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www.tourism.lt/lt/skelbimai/PTD/Stenograma_galutinis.doc> [žiūrėta 2008-08-28].
3. Domarkas, V. (2007). *Valstybės valdymo bei administravimo institucijų sąveika*. Paskaitų konspektas 2007 (3–4). Kaunas: KTU Viešojo administravimo katedra.
4. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. (1999). *Valstybės žinios*, nr. 60-1945. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296> [žiūrėta 2009-06-20].
5. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (1994). *Valstybės žinios*, nr. 55-1049. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=170547> [žiūrėta 2009-06-20].
6. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas nr. IX-1187 dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos patvirtinimo. (2002). *Valstybės žinios*, 2002-11-27, nr. 113-5029. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888> [žiūrėta 2009-06-20].
7. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. LR Seimas, aktuali redakcija (VII-667, 2005-07-05). [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260081> [žiūrėta 2009-06-20].
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gegužės 23 d. nutarimas nr. 575 dėl Lietuvos regioninės politikos iki 2013 m. strategijos patvirtinimo. (2005). *Valstybės žinios*, nr. 66-2370.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 29 d. nutarimas nr. 944 dėl nacionalinės turizmo plėtros 2007–2013 metų programos patvirtinimo. (2007). *Valstybės žinios*, nr. 97-3939; 2008, nr. 82-3253. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325084&p_query=&p_tr2> [žiūrėta 2009-06-20].
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. balandžio 24 d. įsakymas nr. 1V-148 dėl Tauragės regioninio centro kompleksinės plėtros 2008–2013 m. investicinės programos patvirtinimo. (2008). *Valstybės žinios*, nr. 52-1933. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/RPD/Taurages_miesto_investicin_programa3.doc> [žiūrėta 2009-06-20].
11. Mowforth, M., Munt, I. (1998). *Tourism and sustainability: new tourism in the third world*. London: Routledge.
12. Nakrošis, V. (2004). Viešoji administracija. In: Krupavičius A., Lukošaitis A. *Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Kaunas: UAB „Poligrafijos ir informatika“.
13. Ropė, B. (2006). Savivaldybės vaidmuo vystant turizmą regione / I-asis turizmo forumas: stenograma. [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://www.tourism.lt/lt/skelbimai/PTD/Stenograma_galutinis.doc> [žiūrėta 2009-06-20]

14. Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2008 m. birželio 19 d. sprendimas nr. 1-663 dėl Tauragės rajono strateginio plėtros plano 2008–2013 m. patvirtinimo. [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>> [žiūrėta 2009-06-20].
15. Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2009 m. vasario 26 d. sprendimas nr. 1-957 dėl Tauragės rajono savivaldybės strateginio veiklos plano 2009-2011 m. patvirtinimo. [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.taurage.lt/index.php?-1857565231>> [žiūrėta 2009-06-20].
16. Užpelkis, M. (2007). Darni plėtra, kultūros paveldas ir turizmas. [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://www.kultur.lt/dl.php?file=paveldas+ir+darni+pletra.pdf>> [žiūrėta 2009-01-22].
17. Žilinskas, G. (2004). Vietos savivalda. In: Krupavičius A., Lukošaitis A. *Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida*. Kaunas: UAB „Poligrafijos ir informatika“.

R. Dapkus, E. Gaižauskienė

The Perspectives of Tourism Development in Local Municipalities

Summary

In promoting regional development tourism becomes increasingly important. Recently, particular attention has been given to this branch of national economy, because in many cases tourism is beneficial to countries: it promotes employment, investment growth, infrastructure development, etc. Local tourism potential and effective management determine national and regional competitiveness. The long-term growth of tourism must be controlled and managed. The specificity and the problems of the tourism sector, the tourism structure, the development trends have been examined by various foreign and Lithuanian authors, but the tourism situation in Lithuania and its individual regions has been studied only in recent years. At the municipal level tourism development is often included in the strategic development plans as being important. The problem of the study is described by the following question: do the strategic tourism planning and management in Tauragė district municipality correspond with the established long-term strategic directions and priorities and ensure sustainable tourism development in the area?

The subject of the research: tourism sector of Tauragė district.

The aim of the research: to reveal the prospects of tourism development in Tauragė district municipality.

To achieve the aim the following objectives have been set:

1. To examine the structure, the development factors and the importance of tourism for regional development.
2. To analyze the tourism potential of and the management situation in Tauragė District.
3. To prepare recommendations on how to improve the tourism management in Tauragė district municipality.

The methods of the research: application of theoretical methods of scientific research – the scientific literature and document analysis, deduction, hypothesis, comparison, prediction, interpretation, explanation, summary. Statistical methods – quantitative data processing, graphical representation based on descriptive statistics. Empirical methods – a comparative analysis of statistical documents, verbal and visual content analysis (of contents of texts, photographs, schemes, etc.), the expert survey and Likert scale (added ratings) method.

The results of the study: expert evaluation allowed to assess the current situation of tourism management and to confirm the formulated hypothesis that Tauragė district is a viable and attractive land, but due to the lack of tourism management in Tauragė district municipality this potential is not being fully used. As an outcome of this research have been proposed means for further tourism development in Tauragė district.

Keywords: public administration, public infrastructure for the tourism development, tourism services and products, tourism development, tourism management.