

Lietuvos edukologijos universitetas

Socialinės edukacijos fakultetas

Ekonomikos ir verslumo ugdymo katedra

AUGUSTĖ DUNAUSKIENĖ
VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ VALDYMO TOBULIMAS
SPORTO SEKTORIUJE

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa *Švietimo įstaigų vadyba ir administravimas*

Vadovas doc. dr. Anicetas Ignotas

(parašas)

Recenzentas _____

(parašas)

Vilnius, 2017

Magistro baigiamojo darbo aprašas

Pildo MBD autorius

.....Augustė Dunauskienė.....
(MBD autorės vardas, pavardė)

.....Viešųjų paslaugų valdymo tobulinimas sporto sektoriuje.....
(MBD pavadinimas lietuvių kalba)

.....Improvement management of public service on sports sector.....
(MBD pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinimas apie atlikto baigiamojo darbo savarankiškumą

Aš, Lietuvos edukologijos universiteto, Socialinės edukacijos fakulteto, *Švietimo įstaigų vadybos ir administravimo* studijų programos studentas/ -ė _____ patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą, studentas yra šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkščiausią akademinės drausmės pažeidimą.

(vardas, pavardė)

(parašas)

Pildo MBD vadovas(-ė)

MBD
(įrašyti – siūlau ginti / nesiūlau ginti) (MBD vadovo(-ės) parašas, data)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, darbuotojas, atsakingas už programos koordinavimą

MBD įregistruotas Ekonomikos ir verslumo ugdymo katedroje

.....
(katedros darbuotojo parašas, data, registracijos numeris)

Pildo katedros vedėjas

Recenzentu (ais) skiriu

.....
(recenzento pedagoginis vardas, mokslo laipsnis, vardas, pavardė)

.....
(katedros vedėjo parašas, data)

Pildo recenzentas (ai)

MBD.....
(įrašyti – siūlau ginti / nesiūlau ginti) (MBD recenzento (-ės) parašas, data)

TURINYS

IVADAS	4
1. VIEŠŲJŲ SPORTO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VALDYMO TEORINĖ PATIRTIS	9
1.1 Viešųjų sporto paslaugų valdymo sampratos teorinės nuostatos ir jų kaita	9
1.2 Sporto paslaugų sektoriaus ekonominės veiklos apibūdinimas	13
1.3 Sporto paslaugų kaip verslo valdymo ypatumai	16
2. SPORTO PASLAUGŲ EKONOMINĖS VEIKLOS ANALITINIS VERTINIMAS	18
2.1 Valstybės politika formuojant sporto viešųjų paslaugų sistemą	18
2.1.1 Finansavimo ypatumai	22
2.2 Sporto paslaugų verslo ekonominį rezultatyvumą ir plėtrą lemiantys veiksniai	25
2.2.1 Sporto sektoriaus finansavimo modeliai	25
2.2.2 Sporto sektoriaus reikšmingumo ekonominių rodiklių apžvalga	29
3. VIEŠŲJŲ SPORTO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	33
3.1 Tyrimo metodika ir organizavimas	33
3.2 Tyrimo rezultatų analizė	34
3.2.1 Anketinės apklausos duomenų analizė	34
3.2.2 Pusiaus struktūruoto interviu duomenų analizė	44
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	54
SANTRAUKA / SUMMARY	57
LITERATŪRA	59
PRIEDAI	64

IVADAS

Temos aktualumas. Viena didžiausių vertybių – žmogaus sveikata. Tampame darbingi, kūrybingi ir žvalūs, jei kūno kultūra ir sportas yra mūsų gyvenimo būdas ir jei kiekvienas iš mūsų esame aktyvūs piliečiai. Praktika rodo, kad gerų rezultatų galima tikėtis, jei sveikos gyvensenos ugdymo procesas prasideda vaikystėje ir tęsiasi per visą žmogaus gyvenimą. Kaip teigiama Baltojoje knygoje dėl sporto (2007): „Europos institucijos pripažįsta, kad savanoriška veikla grindžiamas sportas vaidina ypatingą vaidmenį Europos visuomenėje, visų pirma sveikatos, švietimo, socialinės integracijos ir kultūros srityse“. Septynioliktos Vyriausybės programoje taip pat akcentuojamas šios veiklos aktualumas: „Skatinsime nacionalines sporto (šakos) federacijas diegti gero valdymo principus, efektyviau kovoti su dabartinėmis sporto grėsmėmis, didinsime šių organizacijų savarankiškumą, skaidrumą ir veiklos efektyvumą.“

Sportas visiems apima kūno kultūros priemonių naudojimą harmoningam žmogui ugdyti, sveikatai stiprinti ir palaikyti, ligų profilaktikai. Tai suvokiama kaip sporto valdymo sistema, kurios paskirtis yra efektyviausiomis organizacinėmis formomis garantuoti visiems žmonėms prigimtinių fizinių ir dvasinių savybių bei gebėjimų realizavimą. Sporto valdymo sistema organizuoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą, kurių skiriamasis bruožas yra tas, kad jų teikimas konkrečiam visuomenės nariui realizuoja ir visos visuomenės interesus. (Mikalas R ir kt, 2016). Svarbiausias viešųjų sporto paslaugų valdymo tikslas – suteikti galimybę visų visuomenės sluoksnių, grupių žmonėms, nepriklausomai nuo jų rasės, etninės priklausomybės, užimamų pareigų ir vietos visuomenėje, daryti fizinius pratimus, sportuoti. Todėl visi, kam rūpi sveikata, gali pasirinkti sportą (Meidus L, Pečiūra J, 2015).

Valstybės institucijų vaidmuo formuojant sporto valdymo sistemą yra labai svarbus, dažnai sporto valdymas yra traktuojamas kaip valstybės valdymo sistemos posistemė. Sportas, būdamas socialinės kultūrinės raidos dalis, yra vietiniu, regioniniu ir nacionaliniu lygiais susijęs su kitomis politinių sprendimų priėmimo, vadybos ir planavimo sritimis, tokiomis kaip švietimas, sveikatos apsauga, socialinė tarnyba, miestų ir kaimų planavimas, jų apsauga, menas ir laisvalaikio organizavimas. Galiausiai sportinė veikla yra svarbus, reikšmingas ekonominės plėtros ir verslo sektorius.

2011–2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje (2011) pagrindiniu tikslu iškeliamas sąlygų sudarymas visų Lietuvos socialinių grupių įtraukimui į sporto veiklą, taip sprendžiant gyvenimo kokybės ir gyventojų sveikatos gerinimo uždavinius. Sveika piliečių

gyvensena yra reikšminga daugelyje šalių ir yra įvardinama kaip vienas iš prioritetinių valstybės (viešojo sektoriaus) uždavinių, o kūno kultūra ir sportas – kaip esminis tokios gyvensenos pamatas. Šių uždavinių realizacija tiesiogiai susijusi su viešųjų sporto paslaugų sektoriaus valdymo tobulinimu. Todėl moksliniai – praktiniai tyrimai šioje srityje **išlieka ypatingai aktualūs** rinkos ekonomikos sąlygomis, kurioje paslaugų vartotojai, jų elgsena formuoja sporto paslaugų sektoriaus vadybos organizavimą ir leidžia įvertinti efektyvias plėtros galimybes.

Mokslinės literatūros apžvalga. Sporto paslaugų valdymo problematiką tyrinėjo ir analizavo: A. Gedvilaitė-Moan, S. Laskienė (2010), M. Desbordes, A. Richelieu (2012), A. Laurinavičius, V. Čingienė (2011), R. Mikalauskas, A. Šimkus, A. Brusokas (2016), D. Komskienė, V. Atraškevičienė (2013), A. Šimkus, R. Pilelienė (2010), L. Robinson (2004). Tenka pripažinti, jog Lietuvoje kūno kultūros ir sporto sektoriaus problemų analizė mokslo lygmenyje atliekama fragmentiškai, dažniausiai orientuojamasi į sportininkų rengimo arba sporto mokslo problematiką, bei problemas, susijusias su profesionaliu sportu ir specialistų rengimu.

Darbo hipotezė. Sporto sektoriaus verslo socialinis ekonominis potencialas nepakankamai išnaudojamas ir neįvertinamas jo socialinis ekonominis reikšmingumas, tiek formuojant sporto paslaugų valstybės politiką, tiek tobulinant šio sektoriaus vadybą.

Temos problema. Praktika rodo, jog vyriausybės kuruojamos sporto programos yra dažniausiai orientuotos į populiarias sporto šakas, o valstybinis sporto ir poilsio sektorius yra išplėtotas pakankamai silpnai, per mažai dėmesio skiriama sporto sektoriaus viešųjų paslaugų teikimo valdymo klausimams. Vis dar išlieka problema, kad sporto sektoriaus vykdoma socialinė ekonominė veikla ir siūlomų paslaugų kokybė vis dar neatitinka augančių vartotojų poreikių, o moksliniai metodiniai šios vadybos srities tobulinimo tyrimai – nepakankami

Darbo tikslas. Remiantis moksline, analitine, apibendrintos praktikos literatūra ir atliktais tyrimais, įvertinti sporto valdymą Vilniaus mieste bei pateikti siūlymus ir rekomendacijas tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

- Apžvelgti viešųjų sporto paslaugų sektoriaus teorinę patirtį;
- Išanalizuoti sporto paslaugų verslo ekonominį reikšmingumą;
- Iširti viešųjų paslaugų valdymo ypatumus sporto sektoriuje Vilniaus mieste;
- Atsižvelgiant į analizės rezultatus, pateikti viešųjų paslaugų valdymo sporto paslaugų sektoriuje tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas. Sporto paslaugų sektoriaus ekonominės veiklos apibendrinta vadybos praktika ir prognozuojamos pokyčių tendencijos.

Tyrimo dalykas. Sporto sektoriaus vadybinės sistemos funkcionavimo ir plėtros dėsningumai, apibendrinta politikos praktika ir šio sektoriaus valdymo ypatumai.

Darbe taikomi metodai. Rengiant darbą naudoti mokslinės literatūros analizės, lyginimo, struktūrinės analizės bei kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai (Navickas V, Ruškytė D, 2010). Siekiant ištirti sporto valdymo sistemos situaciją Vilniaus mieste, taikytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kurioje dalyvavo Vilniaus miesto gyventojai. Taip pat tyrimui įgyvendinti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kurio metu buvo apklausti ekspertai – sporto srityje dirbantys asmenys, siekiant išsiaiškinti sporto valdymo problemines sritis.

Darbo struktūra. Baigamąjį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai. Pirmojoje dalyje apžvelgiama viešųjų sporto paslaugų teorinė patirtis, sporto rinkos ekonominė veikla ir sporto verslo ypatumai. Antrojoje dalyje analizuojama valstybės politika formuojant sporto sistemą, sporto sektoriaus finansavimo modeliai ir pateikiama sporto ekonominių rodiklių apžvalga. Trečioje dalyje pagrindžiama tyrimo metodika ir aprašomi atlikto tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugų teorijos etapai ir rezultatai.....	8
2 lentelė. Pagrindiniai sporto ekonominiai rodikliai.....	29
3 lentelė. Anketinės apklausos dalyvių charakteristika.....	34
4 lentelė. Respondentų įžvalgos, kodėl nepakankamai išnaudojamas sporto sektorius verslui plėtoti.....	41
5 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu dalyvių charakteristika.....	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Sporto rinkos sąsaja su kitais sektoriais.....	13
2 pav. Sporto rinkos struktūra.....	14
3 pav. Nacionalinių sporto politikų sąsajos.....	18
4 pav. Kūno kultūros ir sporto departamento veiklos principai.....	20
5 pav. Sporto finansavimo struktūra Europoje.....	25
6 pav. Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje	27
7 pav. Sporto sektoriaus pridėtinės vertės struktūra pagal ekonomines veiklos rūšis 2015 m., proc	29
8 pav. Sporto sektoriuje užimti gyventojai pagal ekonomines veiklos rūšis 2015 m., proc	30
9 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sportavimo dažnumą.....	34
10 pav. Nuostata „sportas yra neatsiejama mano gyvenimo dalis”	35
11 pav. Respondentų atsakymų, skatinančių užsiimti sportine veikla, pasiskirstymas.....	35
12 pav. Respondentų atsakymų, kokių sporto bazių trūksta, pasiskirstymas.....	36

13 pav. Respondentų atsakymų, ko trūksta, kad būtų išugdoma daugiau olimpinių čempionų, pasiskirstymas.....	37
14 pav. Respondentų atsakymų, su kokios problemos susiduria savarankiškai sportuodami, pasiskirstymas.....	39
15 pav. Respondentų nuomonių, dėl kūno kultūros pamokų skaičiaus mokyklose, pasiskirstymas.....	39
16 pav. Respondentų atsakymų, ar pakankamai išnaudojamas sporto sektorius verslui plėtoti, pasiskirstymas.....	40
17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas, vertinant sporto valdymą Vilniaus m.....	42
18 pav. Respondentų atsakymų, kokias sporto valdymo tobulinimo priemones laikytumėte prioritetinėmis, pasiskirstymas.....	43

1. VIEŠŲJŲ SPORTO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VALDYMO TEORINĖ PATIRTIS

Paslaugų tiekimas kasdieniniame žmonių gyvenime neabejotinai svarbus. Sunku net įsivaizduoti valstybės funkcionavimą be paslaugų sferos. Paslaugos palengvina ne tik žmogaus buitį, bet ir padeda įgyti naujos patirties.

Analizuojant viešųjų sporto paslaugų sektorių, svarbu išsiaiškinti pačios paslaugos sampratą, sporto paslaugos ypatumus, jų ekonominį reikšmingumą ir sąsajas su verslu.

1.1 Viešųjų sporto paslaugų valdymo sampratos teorinės nuostatos ir jų kaita

Pirmieji teoriniai paslaugoms skirti darbai pasirodė dar prieš Antrąjį pasaulinį karą, tačiau iki 7 – 8 dešimtmečio jie buvo palyginti izoliuoti arba nagrinėjo atskiras paslaugų veikos rūšis (Langvinienė N, Vengrienė B, 2005). Paslaugų ir paslaugų teorijos raidoje galima išskirti tris etapus, kurių kiekvienas teorijoje paliko tam tikrus rezultatus (1 lentelė).

1 lentelė. Paslaugų teorijos etapai ir rezultatai¹

Etapai	Rezultatai
1-asis etapas. Paslaugų ekonominio vaidmens paieškos (nuo XVIII a. iki XX a. 4-ojo dešimtmečio).	Šiame etape dėka ekonimisto Adamo Smitho: - Išskirti du darbo tipai: gamybinis, kuriant vertę, ir negamybinis – nekuriant vertės (darbo rezultatas neapčiuopiamas); - Sudarytas pirmasis paslaugų veikos sąrašas; - Pradėta mokslinė diskusija ir tyrimai dėl veiklos klasifikavimo į gamybinę ir negamybinę bei vertės.
2-asis etapas. Paslaugų	Subrandinta trečiosios ūkio sudėtinės

¹ Lentelė sudaryta, remiantis Petkevičienės, B. 2012. 17-23 p. ir Langvinienė, N ir kt. 2005. 10-18 p.

suvokimo kaip ūkio šakos – trečiojo sektoriaus ir poindustrinės visuomenės sampratos etapas (1930 – 1965 m.)	dalies (paslaugų) idėja; • Šalyse įsitvirtino nacionalinė statistikos sistema; • Išryškėjo kai kurios diskusinės problemos, nustatant sektorių ribas, ypač apibūdinant trečiąjį sektorių.
3-iasis etapas. Šiuolaikinės kryptys ir pagrindinės paslaugų teorijos problemos	• Pasiūlyti nauji paslaugų klasifikavimo kriterijai, kurie geriau atspindėtų paslaugų vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje; • Vyksta diskusijos dėl darbo našumo paslaugų sferoje padidinimo galimybių, aptariamų paslaugų veiklos darbo našumo tradicinių rodiklių naudojimo galimybės; • Tobulinami ir tikslinami paslaugų paklausos modeliai; • Formuojasi specifinė vadybos ir marketingo kryptis, ypatingą dėmesį skirianti paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveikos kokybiniam aspektui.

Taigi pastebima, jog didelę įtaką paslaugų sektoriaus reikšmingumui šių dienų ekonominės veiklos kontekste suteikė paslaugų teorijų raida, tiksliau – požiūrių kitimas į paslaugą ekonominiu lygmeniu. Galima teigti, kad visi šie paslaugų teorijos raidos etapai paskatino dar giliau tyrinėti paslaugų sritį, reformuoti senas koncepcijas bei keičiantis paslaugų pobūdžiui ir apimtims, keisti visuomenės požiūrį į paslaugas.

Pasak A. Stasiukyno (2010), dar XIX a. viduryje didžiąją dalį paslaugų, tokių kaip švietimas, sveikatos apsauga ir pan., teikė privatus sektorius. Ilgainiui šios paslaugos pradėtos vertinti kaip ypač svarbios visuomenės gerovei, o privatus sektorius negalėjo užtikrinti jų prieinamumo visiems piliečiams dėl pastarųjų ribotų galimybių dalyvauti šių paslaugų rinkoje ir už jas susimokėti.

Nors viešosios paslaugos apibrėžiamos skirtingai, mokslininkų teigimu, jos pasižymi tokiais bendrais bruožais:

1. Šios paslaugos užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą;
2. Šiomis paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas;
3. Šias paslaugas teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos institucijos, arba kiti subjektai;
4. Šios paslaugos kuriamos tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu.

Apibendrinus, viešosios paslaugos pagrindiniai bruožai – visuotinis naudojimas, prieinamumas kiekvienam, neribotas vartotojų skaičius ir visuomeniška svarba. Įstatymiškai viešoji paslauga apibrėžiama kaip „*valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikianti asmenims socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitais įstatymu numatytas paslaugas. Įstatymu nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys*“ (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

A. Gedvilaitė-Moan ir S. Laskienė (2010) teigia, kad sportas yra viešoji paslauga. Sporto paslaugos – su sporto veikla susijusios juridinių ar fizinių asmenų teikiamos paslaugos (pvz., sporto varžybos, sporto klubų, baseinų, sporto salių, sporto trenerių, sporto instruktorių veikla ir panašiai) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, 2008). Sporto paslauga paprastai suvokiama kaip su sportine veikla susijęs procesas, kurio tikslas patenkinti kliento poreikius.

Norint išsiaiškinti sporto paslaugų ypatumus, svarbu paminėti, jog pastarąsias gali teikti tiek privatus sektorius, tiek viešasis. Tačiau tik viešasis sektorius gali suteikti galimybę šiomis paslaugomis pasinaudoti neribotam vartotojų skaičiui. Paprastai sporto paslauga skiriasi nuo tradicinių paslaugų (Desbordes M, Richelieu A, 2012):

- Sporto paslauga turi emocinį aspektą. Paslaugos neapčiuopiamumas jungiasi su emocija ir tai suteikia sporto paslaugai dar daugiau savitumo.
- Infrastruktūra yra svarbi sporto paslaugai. Tarkim sporto renginio vieta, aplinka daro didelę įtaką sporto paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygiui.
- Sporto paslauga skatina pačių dalyvių fizinį aktyvumą. Šiai paslaugai sukurti visų pirma reikalingas žmogaus kūnas, kuris ir sukuria sporto paslaugos esmę.
- Sporto paslauga turi itin ryškų socialinį aspektą. Sportas įgalina žmogų atlikti svarbų vaidmenį prieš kitus žmones ir socializuotis su bendruomene.

Tam, kad viešųjų paslaugų tiekimas būtų skandus ir tenkintų žmonių poreikius, būtinas veiklos organizavimas, kuris yra pagrindas valdymo sistemai. Bet kokių paslaugų valdymas grindžiamas atitinkamo tikslo siekimu ir veikimu pagal planą, užtikrinant tam tikros struktūros išsaugojimą, bei veiklos režimo palaikymą, veiklos programų ir tikslų realizavimą. Viešųjų sporto paslaugų valdymas neapsiriboja tik sporto organizacijų veikla. Valdymo procesas prasideda nuo tikslo išsikėlimo, uždavinių tikslui pasiekti parinkimo ir t.t. Tai yra viena iš valdymo funkcijų, t.y. planavimas, kuris atspindi 2011 – 2020 metų valstybinėje sporto plėtros strategijoje. Pastarojoje numatyti keturi pagrindiniai tikslai:

1. Sistemingai didinti visuomenės suvokimą, kad fizinis aktyvumas, sportavimas yra asmens darnos prielaida ir visuotinė vertybė;
2. Sukurti ir tobulinti horizontalią sporto viešojo administravimo struktūrą;
3. Plėtoti sporto srities žmogiškuosius išteklius;
4. Sukurti bazinę sporto infrastruktūrą mėgėjams ir didelio meistriškumo sportininkams.

Kiekvienam iš šių tikslų pasiekti numatyti mažiausiai penki uždaviniai. Taip pat sporto paslaugų valdymo sistemai aktuali valdymo struktūra, finansavimas, teisinis reglamentavimas. Šios valdymo dalys plačiau bus nagrinėjamos sekančiame skyriuje.

Apskritai sporto industrija skirstoma į profesionalųjį sportą ir mėgėjišką arba kitų autorių darbuose aptinkamą terminą – masinį sportą. Paslaugos kompleksiskumas ir laipsnis, t.y., kaip ji atitinka individualias klientų reikmes, žinių ir specialių įgūdžių reikalingų paslaugai teikti lygis, yra tie kriterijai, kurie leidžia paslaugas klasifikuoti į profesionalias ir vartotojiškas (Šimkus A, Pilelienė R, 2010). Vartotojiškas sportas, kitaip masinis, dažnai literatūroje minimas drauge su „laisvalaikio“ sąvoką. Iš tiesų, profesionalus sportas tam tikrai žmonių kategorijai reiškia darbą, o mėgėjiškas, skirtas plačiajai rinkai, traktuojamas kaip tam tikra laisvalaikio forma. Būtent taip Leigh Robinson (2004) įvardindamas paslaugas – sporto ir laisvalaikio – apibrėžia jų išskirtinumą. *Visų pirma*, pasak jo, daugumos paslaugų aprūpinimas paremtas valdžios nuožiūra, kas daro paslaugas labai jautrias biudžeto pokyčiams, nepirmenybines ir dažnai užsakomas iš išorinės aplinkos. *Antra*, sporto ir laisvalaikio paslaugos geba generuoti pajamas vietos valdžiai kuomet paslaugos yra apmokestinamos. *Trečia*, kai kurios paslaugos turi būti subsidijuojamos tam tikrai žmonių grupei, kurie negali pasinaudoti mokamomis paslaugomis. *Ketvirta*, sporto ir laisvalaikio paslaugų sektorius konkuruoja su privačiu sektoriumi dėl klientų. Taigi dėl visų

autorių išskirtų bruožų, galima teigti, jog viešosios sporto paslaugos priskirtinos prie ekonominių veiklų.

Siekiant apsibrėžti viešąsias sporto paslaugas, tikslinga atsižvelgti į ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (sutr. EVRK 2 red.). Šis dokumentas yra susistemintas visuomeninių ir ekonominių veiklos rūšių, egzistuojančių šalies ūkyje, rinkinys, kurio klasifikavimo vienetas yra veiklos rūšis. Remiantis EVRK 2 red, savo darbe viešosioms sporto paslaugoms priskirsiu šias ekonomines veiklas:

- Sportinis ir rekreacinis švietimas (Į šią klasę įeina grupinio ar individualaus sporto stovyklų ir mokyklų veikla);
- Poilsio ir sporto reikmenų nuoma ir išperkamoji nuoma (Į šią klasę įeina nuoma atgaivos (rekreacijos) ir sporto įrangos);
- Sportinė veikla (Į šią grupę įeina sporto įrenginių eksploatavimo veikla; sporto komandų ar klubų veikla; sporto renginių veikla; sporto trenerių, sporto renginiuose ar varžybose teikiančių specializuotas sportininkų rėmimo paslaugas, veikla; sporto arenų ir stadionų operatorių veikla; kita, niekur kitur nepriskirta, sporto renginių organizavimo, skatinimo ar vadybos veikla).

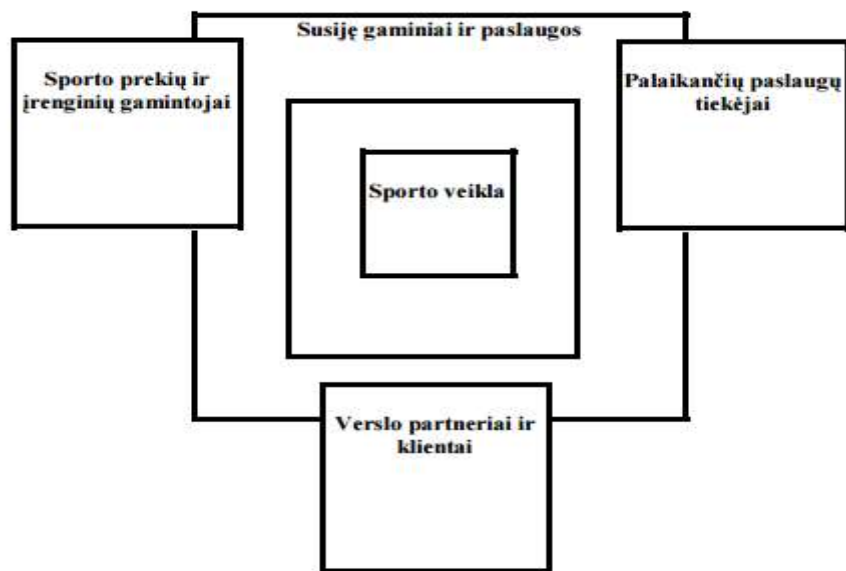
Apibendrinant, viešosios sporto paslaugos yra pakankamai svarbus valdžios įrankis, gerinant visuomenės tiek fizinę, tiek emocinę būklę. Sporto paslaugos ganėtinai skiriasi nuo įprastų viešųjų paslaugų, nes šių paslaugų valdymas paliečia ne vieną sritį: tai yra socialinis bei kultūrinis reiškiny, skatinantis visuomenės užimtumą, toleranciją, sveikatos gerinimą. Taip pat sportas labai svarbus ir ekonominiu šalies požiūriu.

1.2 Sporto paslaugų sektoriaus ekonominės veiklos apibūdinimas

Sportas yra svarbus socialinis reiškiny, tačiau, kaip ir buvo minėta praeitame skyriuje, tuo pačiu tai ekonominė veikla, kurios vertė Europos Sąjungos šalių bendrajame vidaus produkte sudaro 3% darbo vietų, kurios per pastaruosius dešimt metų išaugo apie 60%. Europos sporto užimtumo observatorijos duomenimis vidutiniškai kas antras europietis dalyvauja sportinėje veikloje, penktadalis priklauso federacijoms, o dauguma stebi sporto renginius prie televizoriaus ekranų. Išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse sportas pripažįstamas kaip svarbus ekonominės veiklos sektorius.

Žvelgiant į sportą ekonominiu aspektu reikia pabrėžti, kad kalbama ne apie sportinę veiklą kaip fizinį aktyvumą, bet kaip apie naudą teikiančią gėrybę, kuri gali būti suvartojama tiek aktyviai, tiek pasyviai. Abstraktus požiūris į sportą ir jo samprata visuomenėje labai dažnai siejama tik su laisvalaikiu (Laurinavičius A, Čingienė V, 2011). Iš tikrųjų, sportas visų pirma atsiradęs kaip laisvalaikio praleidimo forma, ilgainiui tapo profesija (profesionalus sportas). Komercija buvo vienas iš veiksnių, kuris paskatino susiformuoti sporto profesijai. Taip palaipsniui sportas tapo patraukliu pasipelnymo šaltiniu ir sporto organizacijos, teikdamos savo pasiūlą rinkoje, neišvengia tiesioginės kitų komercinių įmonių konkurencijos (pvz., sporto visuomeninės organizacijos ir sveikatingumo klubo konkurencija). Pasak A. Laurinavičiaus ir V. Čingienės (2011), tai reiškia, kad modernus sporto sektorius įgauna vis didesnę ekonominę reikšmę ir paklūsta bendriems ekonominiams dėsniams.

Apskritai sporto ekonominė veikla sunkiai įsivaizduojama be kitų sektorių sąveikos. A.Ferrand ir S.McCarthy (2009) nurodo, jog sporto rinkos pagrindas yra sporto organizacijos, kurios tiesiogiai atsakingos už sportinę veiklą, tačiau jos organizuodamas įvairius sporto įvykius įtraukia ir kitas suinteresuotas šalis: žiūrovus, aptarnaujančias organizacijas, rėmėjus, sporto prekių/įrenginių gamintojus ir kt. A.Ferrand ir S.McCarthy (2009) išskirti sporto rinkos sektoriai ir jų tarpusavio sąveika pavaizduota 1 paveiksle.



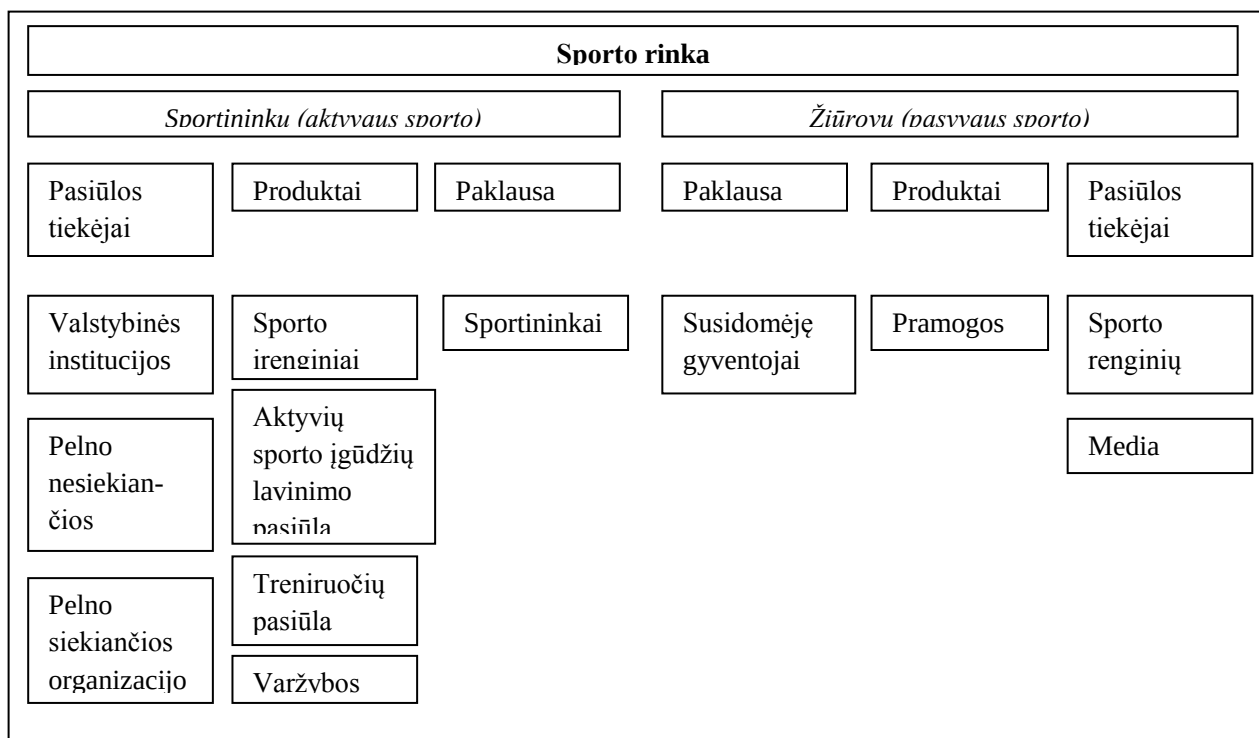
1 pav. **Sporto rinkos sąsaja su kitais sektoriais²**

² Ferrand A, McCarthy C. *Marketing the Sports Organizations: Building networks and relationships*. New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2009.

Kaip teigia P.M. Pedersen ir L. Thibault (2014), mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai skirtingų sporto rinkos modelių, kurie segmentuojami pagal skirtingus požymius. Pastarieji autoriai savo darbe išskiria keletą modelių, tačiau vienas svarbesnių *ekonominio poveikio modelis*, kurį suformulavo A.Meek (1997). Šiame modelyje sporto rinka yra skirstoma į tris sektorius:

- *sporto pramogų ir poilsio sektorius*, kuris apima renginius, komandas ir individualius dalyvius ir sportą, susijusį su poilsine veikla;
- *sporto produktų ir paslaugų sektorius*, kurį sudaro sportinės įrangos, drabužių kūrimas, bandymas, gamyba ir realizavimas;
- *sporto paramos sektorius*, kuris apima įvairias lygas, teisinių paslaugų firmas, marketingo paslaugas teikiančias organizacijas ir kt.

A. Laurinavičius ir V. Čingienė (2011) savo darbe sporto rinką skirsto į aktyvaus sporto ir pasyvaus sporto rinkas (žr. 2 pav.), kurias atstovauja sportininkai ir žiūrovai.



2 pav. Sporto rinkos struktūra³

³ Laurinavičius A, Čingienė V. Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas. Sporto mokslas, 4(66), 2011. p. 32–39.

Prieiga per internetą: http://www.sportinfo.lt/dokumentai/periodiniai_leidiniai/sp_mokslas/SM_2011_4.pdf

Kaip matyti iš pateiktos struktūros, kitaip galima pasakyti, jog sporto rinka skirstoma į didelio meistriškumo sportą ir masinį sportą. Iš tiesų, didelių pasiekimų sporto ekonomika, turinti verslo požymių, analizė nukreipta į rinką, generuojančią dideles lėšas iš rėmėjų, televizijos transliacijų teisių pardavimo ir žiūrovų. Kaip pavaizduota 2 paveiksle, tiek pasyvaus, tiek aktyvaus sporto rinkose aiškiai įvardijami produktai ir paslaugos bei kas suinteresuoti ir kas teikia tas paslaugas ar produktus. Šioje sporto rinkos struktūroje puikiai atsiskleidžiamos ekonomikos sudedamosios: paklausa, pasiūla ir produktai. Galiausiai sporto vaidmuo ekonominiame kontekste svarbus ir dėl jame sukuriamų darbo vietų, ko pasekoje mažinamas nedarbas.

Apibendrinant, reikia pažymėti, kad sporto indėlis į šalies ekonomiką yra neabejotinai svarbus reiškinys. Sporto veikla yra dažnai susijusi su kitais sektoriais: pramogų, produktų ir paslaugų, paramos. Tiek pasyvus, tiek aktyvus sporto vartojimas prisideda prie šalies ekonomikos augimo.

1.3 Sporto paslaugų kaip verslo valdymo ypatumai

„Ekonomiškai stiprėjantis sporto sektorius tampa patrauklus ne tik valstybiniam sektoriui, siekiančiam nacionalinio lygio tikslų, bet ir privačioms verslo struktūroms, išvelgiančioms galimybę iš tam tikrų sporto sričių gauti teigiamus grynuosius pinigų srautus. Taip sporto sektorius tolygiai transformuojasi į sporto verslo sektorių, kuriame pagrindinį vaidmenį atlieka ne sportininkai, siekiantys aukštų sporto rezultatų, bet verslo atstovai, siekiantys ekonominės naudos. Sporto verslo subjekto individualumas negali sąlygoti ekonominio funkcionalumo – sporto versle nauda gaunama tik glaudžiai sąveikaujant keliems subjektams, kartu sudarantiems vieningą sistemą” (Karpavičius T, Jucevičius G, 2009).

Sporto vaidmens svarbą šių dienų verslo sektoriuje puikiai atspindi Jungtinių Tautų komunikacijos direktoriaus Eric Falt mintys: „Sportas – tai neprilygstama pramonė su visuotine siekiamybe ir galia. Visame pasaulyje sporto apyvarta sudaro 3% visos ekonominės veiklos. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje, apyvarta susijusi su sportu yra tolygi automobilių ir maisto pramonei. Tokie didžiuliai renginiai kaip Pasaulio futbolo čempionatas ar Formulės „Grand Prix“ yra stebimi visame pasaulyje. Tuo pačiu metu, ši pramonė kuria ne tik materialią vertę, bet ir daro socialinį ir aplinkosauginį poveikį visuomenei viso pasaulio mastu“ (Dolles H, Soderman S, 2011).

Taigi tokie didžiuliai sporto renginiai kaip Pasaulio futbolo čempionatai ar Olimpinės žaidynės yra reitinguojami tarp didžiausių marketingo renginių pasaulyje, kurie suvienija milijonus žmonių iš daugiau nei 200 šalių ir generuoja milijonines pajamas, gaunamas iš transliacijų teisių, suvenyrų ir bilietų pardavimų bei rėmimo. H. Dolles ir S. Soderman (2011) taip pat mini prekybą sporto prekėmis ir įranga sporto čempionatui.

Analizuojant sporto paslaugų sferą verslo kontekste, labai reikšmingas vaidmuo tenka sporto paramai. Lietuvoje parama yra reglamentuojama Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymu (1993). Įstatymas teigia, kad parama yra paramos teikėjų savanoriškas ir neatlygintinas paramos dalykų teikimas paramos gavėjams visuomenei naudingais tikslais ir būdais. Kitaip tariant, parama traktuojama kaip pagalba, šiuo atveju skiriama sportui, sporto organizacijai, sporto renginiui, ir kuri yra grindžiama abipusiais mainais, nes priešingu atveju, materialinė pagalba be grįžamojo ryšio būtų traktuojama kaip labdara. Moksliniai tyrimai patvirtina, jog parama sporto sektoriuje yra aktualus reiškinys tiek verslui (paramos davėjui), tiek sportui (paramos gavėjui). Paramos pasiūlymas pritraukia verslo investicijas į sportą, o verslo subjektui tokiu būdu atsiranda galimybė suaktyvinti prekinio ženklo žinomumą, sustiprinti kompanijos įvaizdį, padidinti rinkos dalį ir pardavimus (Čingienė V, Komskienė D, Atraškevičienė V, 2013).

Paramos reiškinys Lietuvoje nėra taip plačiai išvystytas kaip užsienyje, bet pastaruoju metu paramos suvokimas mūsų šalyje ganėtinai ženkliai keitėsi. Jei anksčiau parama dažniausiai buvo tapatinama su labdara, tai šiuo metu parama vis labiau vertinama kaip rinkodaros įrankis. Lietuvos statistikos departamentas, remdamasis Valstybinės mokesčių inspekcijos ir Muitinės departamento duomenimis, nurodo, jog 2015 m., kaip ir 2014 m., didžioji visos Lietuvai skirtos paramos dalis (2015 m. – 32,1 proc., 2014 m. – 33 proc.) buvo skirta sportui remti. Pagrindiniai šios srities rėmėjai – Lietuvos juridiniai asmenys (2014 m. jie skyrė 93 proc. visos atitinkamais metais sportui skirtos paramos, 2015 m. – 92,1 proc.). Palyginimui, 2015 m. švietimui rėmėjai skyrė tik 10,4 proc. visos paramos.

Reziumuojant, sportas yra pelninga veikla ir tai palaipsniui tampa neatskiriama verslo dalimi. Neveltui sportui skiriama daugiausiai paramos lyginant su kitomis veiklos rūšimis. Sporto parama abipusiai naudingas reiškinys: verslo įmonė įgauna galimybę pasiekti potencialius ir esamus vartotojus, bei perduoti jiems reikiamą informaciją, o sporto organizatoriai gauna pajamas, kurios padeda sukurti kokybiškesnę paslaugą ar produktą.

2. SPORTO PASLAUGŲ EKONOMINĖS VEIKLOS ANALITINIS VERTINIMAS

Visuomenės modernizavimo intensyvumo padidėjimas skatina ir sporto sistemos įvairiapusišką tobulinimą, tiesiogiai susiejant su šiuolaikinės visuomenės raida ir pažanga. Analizuojant sporto viešųjų paslaugų sistemą, svarbu suvokti valstybės vaidmenį, formuojant sporto politiką, skirtingų institucijų sąveiką, todėl antroje dalyje bus apžvelgiama sporto sektoriaus finansavimo aspektai, sporto politikos kryptys, sporto paslaugų verslo ekonominis rezultatyvumas ir plėtrą lemiantys veiksniai.

2.1 Valstybės politika formuojant sporto viešųjų paslaugų sistemą

Kokybiškų viešųjų paslaugų teikimas yra išsivysčiusios šalies tikslas, kita vertus teikti tokias paslaugas yra sudėtingas procesas dėl ribotų finansinių išteklių bei valstybės vykdomos politikos. Išlaidų mažinimas, tiekiant viešąsias paslaugas riboja paslaugų vartotojų pasitenkinimą. Akivaizdu, kad paslaugų teikėjas turi balansuoti tarp finansinių, institucinių pajėgumų, tenkinant gyventojų lūkesčius, kurie, mokėdami mokesčius, reikalauja kokybiškų paslaugų.

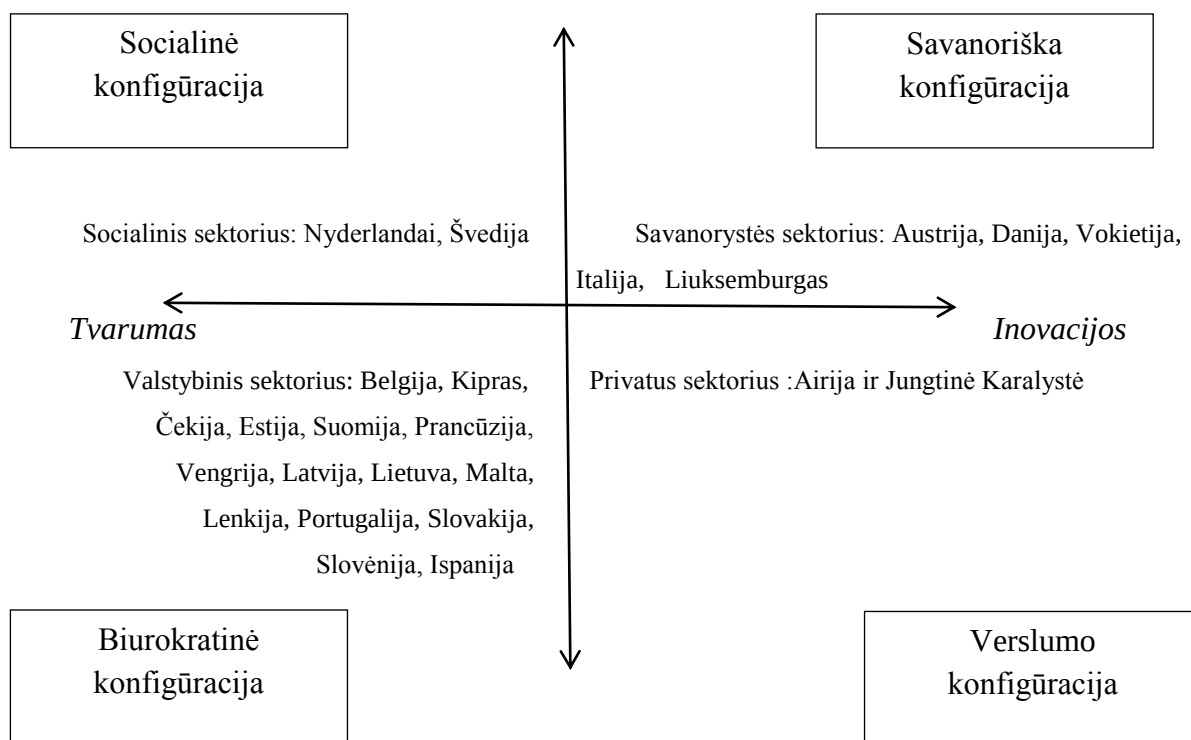
Analizuojant ne itin gausią turinio atžvilgiu sporto sektoriaus literatūrą bei žvelgiant retrospektyviai, laikotarpyje nuo antrojo pasaulinio karo pabaigos iki 80-ųjų vidurio Europoje buvo įgyvendinami du sporto politikos modeliai – Rytų ir Vakarų Europos modeliai, kurie buvo daugiau ar mažiau ideologiškai orientuoti. Vakarų Europoje veikė mišrus modelis, kuriame, kaip dalyviai buvo išskiriami tiek nevyriausybinių organizacijų, tiek valstybinių institucijų. Šiaurės šalyse valstybė nereguliavo sporto sektoriaus, tuo tarpu pietų valstybių institucijos atliko kontrolės vaidmenį (European Commission *The European model of sport*).

Profesorius Jean Camy analizuodamas Europos šalyse įgyvendinamą sporto politiką, išskyrė keturis jų tipus (Henry I, 2009):

Pirmasis tipas – biurokratinė konfigūracija, kurią taiko šios šalys: Belgija, Kipras, Čekija, Estija, Suomija, Prancūzija, Vengrija, Latvija, Lietuva, Malta, Lenkija, Portugalija, Slovakija, Slovėnija, Ispanija. Biurokratinė konfigūracija pasižymi aktyviu valstybės institucijų dalyvavimu. Savanoriški sporto judėjimai, socialiniai partneriai dažnai neegzistuoja, o vartotojai ir privatūs verslininkai turi mažą poveikį, įgyvendinant sporto politiką. Biurokratinė konfigūracija akcentuoja reguliavimo procesus ir taisykles.

Antrasis tipas – verslumo konfigūracija. Būdingas didelis rinkos jėgų dalyvavimas. Verslumo konfigūracija pasižymi sistemos reguliavimu kylančiu iš ekonominės ar socialinės sporto paklausos. Priešingai nei biurokratinė konfigūracija, verslumo konfigūracija ypatingai orientuota į rezultatų pasiekimus, rezultatų monitoringą. Verslumo konfigūraciją įgyvendina Airija ir Jungtinė Karalystė. Savanorystė pagrįsta konfigūracija, pasižymi tuo, kad sporto judėjimai turi didelę autonomiją, formuojant sporto politiką. Tokia politiką taiko šalys: Austrija, Danija, Vokietija, Italija, Liuksemburgas, Švedija.

Ketvirtasis tipas – socialinė konfigūracija, kuri grindžiama visuomenės aktyviu dalyvavimu daugialypėje sistemoje. Šioje sistemoje nėra vienintelio žaidėjo, bendradarbiauja viešasis, privatus sektoriai ir visuomenė. Šis tipas atspindi Europos Komisijos požiūrį į sporto politiką, požiūrį, kuris paremtas prielaida, kad sprendimai dėl sporto politikos turi būti tvarūs ir įgyvendinami.



3 pav. Nacionalinių sporto politikų sąsajos⁴

Keturių tipų konfigūracijų santykis gali efektyviai atskleisti viešųjų paslaugų valdymą. Vertikali ašis susijusi su valstybės vaidmeniu, t.y. decentralizacija, kuomet atsakomybė ir

⁴ Ian Henry Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences *European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the EU*, 2009.

įgaliojimai iš centrinių valdymo subjektų perduodami pavaldiems subjektams, bei centralizacija – valdžios vaidmuo sutelktas viename lygyje. Kita vertus, horizontali ašis susijusi su naujovių diegimu ir konkurencingumo skatinimu, vienoje ašies pusėje veikia savanoriškas sektorius bendradarbiaujantis su verslo sektoriumi, kitoje – valstybės reguliavimas ir tvarumas, įtraukiant platesnį socialinio sektoriaus dalyvavimą (Henri I, 2009).

Taigi pasak profesoriaus Jean Camy Lietuvos sporto sektorius yra vienas labiausiai priklausomų nuo viešojo sektoriaus. Kita vertus, Lietuvos integracija į Europos Sąjungą sudarė sąlygas sporto organizacijoms plėtoti savo veiklas, tačiau spartus visuomenės modernizavimo procesas atveria ne tik naujas perspektyvas, bet ir problemas.

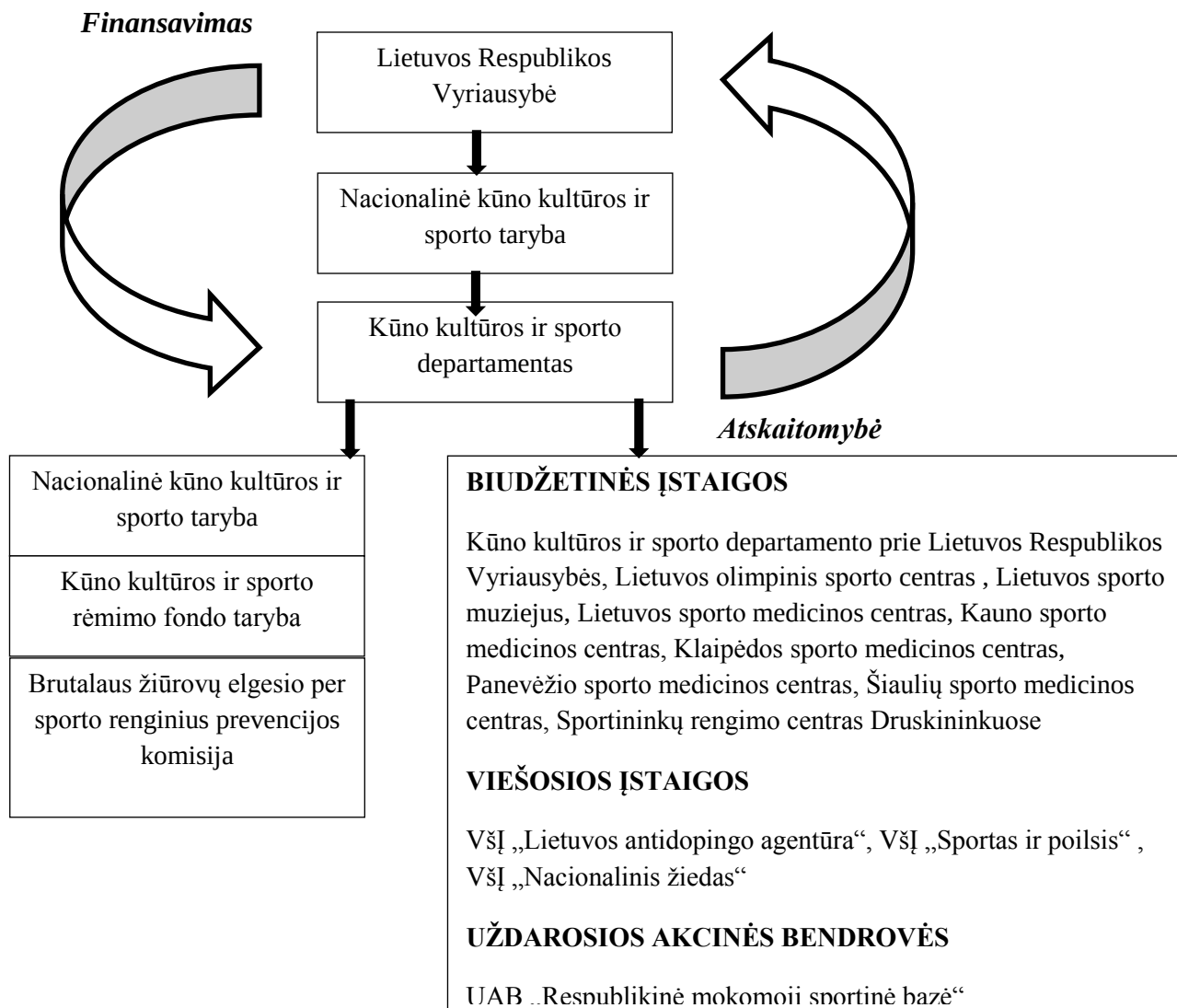
Nacionaliniu lygmeniu Lietuvoje sporto politika reguliuojama Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Kūno kultūros ir sporto įstatymu, Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymu, Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymu, Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymu, 2011–2020 metų valstybine sporto plėtros strategija ir kt.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 53 straipsnis teigia, kad Valstybė skatina visuomenės kūno kultūrą ir remia sportą. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) 6 straipsnis apibrėžia, kad viena iš savivaldybių savarankiškųjų funkcijų yra kūno kultūros ir sporto plėtojimas, gyventojų poilsio organizavimas.

Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatyme (1995) reglamentuojami kūno kultūros ir sporto organizacijų veiklos teisiniai pagrindai, valstybės institucijų kompetencija, profesionalusis sportas bei kiti santykiai susidarantys kūno kultūros ir sporto srityje. Kūno kultūros ir sporto valdymo funkcijas Lietuvoje įgyvendina Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Kūno kultūros ir sporto departamentas), Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldos institucijos, bendradarbiaudamos su įvairiomis suinteresuotomis organizacijomis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė kūno kultūros ir sporto srityje nustato prioritетines sporto plėtros kryptis, rūpinasi sporto sektoriaus finansavimu ir plėtojimu, t.y. Lietuvos Respublikos Vyriausybė tvirtina kūno kultūros ir sporto plėtros programas, o Lietuvos Respublikos Seimas tvirtina sporto strategiją ir biudžeto asignavimus.

Kūno kultūros ir sporto departamentas dalyvauja formuojant Lietuvos Respublikos politiką kūno kultūros ir sporto valdymo srityje ir šią politiką vykdo, skirsto vyriausybės skiriamas lėšas miestų savivaldybėms, sporto šakų federacijoms, sporto organizacijoms.



4 pav. Kūno kultūros ir sporto departamento veiklos principai (sudaryta autorės)

Tuo tarpu Švietimo ir mokslo ministerija vadovauja vaikų ir jaunimo kūno kultūros ir sporto plėtrai švietimo įstaigose.

Miesto, rajonų savivaldybių kompetencijoje yra steigti, reorganizuoti bei likviduoti iš savivaldybių biudžetų išlaikomus sporto klubus, sporto mokyklas, centrus. Taip pat koordinuoti sporto organizacijų veiklas, rūpintis sveikos gyvensenos puoselėjimu. Šalies sukuriama sporto

paslaugą paprastai galima priskirti valstybiniam, viešajam ir privačiam sektoriui. Lietuva sporto politiką įgyvendina ir nevyriausybinių organizacijų, pagrindinės šios (Mikalauskas R ir kt, 2016):

- Lietuvos tautinis olimpinis komitetas;⁵
- Lietuvos sporto federacijų sąjunga;
- Parolimpinis komitetas;
- Asociacija „Sportas visiems“;
- Nacionalinės sporto šakų federacijos;

Kiekvienos šalies sporto sektoriaus sukuriama paslauga galima priskirti viešajam ir nevyriausybiniam sektoriui. Dažnai girdima apie nevyriausybinių organizacijų atsiradimą, tačiau neturima informacijos apie jų finansavimą, veiklos realizavimą. Lietuvoje nėra atlikta pakankamai studijų apie nevyriausybines sporto organizacijas. Kita vertus šalyje vis daugiau svarstoma apie tai, kas vis dėlto turėtų dominuoti sporto sektoriuje – nevyriausybiniis ar valstybinis sektorius. Galima teigti, kad šalyje nevyriausybinių organizacijų ištis aktyvios ir iniciatyvios, tačiau reikalingi pakeitimai teisinėje bazėje, suteikiant daugiau funkcijų nevyriausybiniams sporto organizacijoms, didinant lėšų paskirstymo ir panaudojimo efektyvumą, skaidrumą.

2.1.1 Finansavimo ypatumai

Lietuvoje, vadovaujantis Lietuvos Respublikos kūno kultūros įstatymo 19 straipsniu, kūno kultūros ir sporto finansavimo šaltinius sudaro:

- Valstybės biudžeto lėšos;
- Savivaldybių biudžeto lėšos;

⁵ **Lietuvos tautinis olimpinis komitetas** kartu su sporto šakų federacijomis rūpinasi sportininkų rengimu ir atranka į olimpines žaidynes;

Lietuvos sporto federacijų sąjunga – visuomeninė organizacija, vienijanti nepriklausomas šalies sporto šakų federacijas;

Parolimpinis komitetas jungia aklujų, judėjimo neįgaliųjų, kurčiųjų sporto federacijas;

Asociacija „Sportas visiems“ propaguoja sveiką gyvenseną įvairioms žmonių amžiaus grupėms;

- Lėšos, surinktos iš loterijų organizavimo;
- Kitos teisėtai gautos lėšos;

Istatyme apibrėžiama, kad kūno kultūros ir sporto plėtrai investicijas skiria valstybė ir savivaldybė, taip pat investicinius projektus rengia ministerijos, Kūno kultūros ir sporto departamentas bei savivaldybės.

Valstybės ar savivaldybės biudžetuose numatytos lėšos kūno kultūros ir sporto organizavimui gali būti naudojamos nevyriausybinių organizacijų programoms ir projektams įgyvendinti, lėšos turi būti naudojamos teisės aktų nustatyta tvarka.

Vadovaujantis Kūno kultūros ir sporto departamento nuostatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. kovo 17 d. 9.20 punktu Kūno kultūros ir sporto departamentas disponuoja valstybės biudžeto lėšomis, skirtomis kūno kultūrai ir sportui, o lėšomis, surinktomis iš loterijų organizavimo (fondo lėšos)⁶, Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo (toliau - Fondo) taryba.

Nagrinėjant teisės aktus, matomas aiškus lėšų paskirstymas, tačiau praktikoje šis modelis nėra efektyvus. 2016 m. Kūno kultūros ir sporto departamentui buvo skiriama 33 014 tūkst. EUR, 2017 m. skirti 33 960 tūkst. EUR, 2018 m. – 30349 tūkst. EUR, atskiros asignavimo Fondui nėra numatyta. Kūno kultūros ir sporto departamento 2016-2018 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintu Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. 1V-940, numatyta, kad departamento veiklos įgyvendinamos šiomis programomis: 01 10 „Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo programa“, asignavimai iš viso 6116 tūkst. EUR ir 01 14 programa „Kūno kultūros ir sporto plėtra“, skirta iš viso asignavimų – 26898 tūkst. EUR.

Pagal esamą tvarką Kūno kultūros ir sporto departamentas planuoja lėšas ir koordinuoja strateginio veiklos plano ir jo programų įgyvendinimą. Išnagrinėjus įstatymus, galima daryti išvadą, kad Kūno kultūros ir sporto departamento ir Fondo kompetencijų pasiskirstymas nėra aiškus. Kaip jau minėta, Fondo lėšos valdomos Fondo tarybos, kurios sudėtį tvirtina Vyriausybė

⁶ Pagal Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymo 3 straipsnio 1 dalį, Fondo lėšas sudaro:

- 1) 1 procentas akcizo pajamų, gautų už alkoholinius gėrimus ir apdorotą tabaką;
 - 2) 10 procentų lėšų, gautų iš loterijų ir azartinių lošimų mokesčio;
 - 3) kitos teisėtais būdais įgytos lėšos.
2. Planuojant kiekvienų metų valstybės biudžeto asignavimus, Fondui numatoma:
- 1) 1 procentas praėjusių metų faktinių įplaukų iš akcizo už alkoholinius gėrimus ir apdorotą tabaką;
 - 2) 10 procentų praėjusių metų faktinių įplaukų iš loterijų ir azartinių lošimų mokesčio.

Kūno kultūros ir sporto departamento direktoriaus teikimu.⁷ Tarybą sudaro penki nariai, kur vieną narį skiria Kūno kultūros ir sporto departamentas, du narius skiria Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, bei po vieną narį skiria Lietuvos asociacija „Sportas visiems“ ir Lietuvos savivaldybių sporto padalinių vadovų asociacija. 2013 m. rugpjūčio 21 d. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 739 „Dėl Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo tarybos sudėties patvirtinimo“ Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo tarybą šiuo metu sudaro šie asmenys: Romualdas Bakutis (Lietuvos tautinio olimpinio komiteto viceprezidentas), Albinas Grabnickas (Lietuvos savivaldybių sporto padalinių vadovų asociacijos pirmininkas), Rimantas Kveselaitis (Lietuvos tautinio komiteto narys), Klemensas Rimšelis (Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinis direktorius) ir Algis Bronislavas Vasiliauskas (Lietuvos asociacijos „Sportas visiems“ prezidentas).

Apibendrinus galima teigti, kad Fondo tarybos nariai, skirstydami lėšas, neprivalo turėti specialaus išsilavinimo ar turėti kompetencijos tai daryti, nenustatyti jokie kvalifikaciniai reikalavimai. Kita vertus, iškyla dar viena grėsmė korupcijai vystytis. Fondo taryboje esantys atstovauja tam tikras organizacijas, užima tam tikras pareigas, tačiau tas pats asmuo neretai priklauso ir kitoms sporto organizacijoms, kas laikytina korupcijos rizikos veiksniu.

Išanalizavus teisinius dokumentus, galima teigti, kad Fondo tarybai dėl lėšų paskirstymo suteikta teisė savarankiškai priimti sprendimus, tačiau tai sukuria atskaitomybės nebuvimo problemą, taryba neturi, priimant sprendimus vadovautis biudžeto sandaros įstatymu, t.y. Kūno kultūros ir sporto departamentui, kaip asignavimo valdytojui teikti informaciją. Tuo tarpu Kūno kultūros ir sporto departamentas privalo kontroliuoti asignavimų naudojimo teisėtumą, rezultatyvumą, stebėti efektyvumą ir ekonomiškumą.

⁷ Pagal Lietuvos Respublikos Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymo 6 straipsnį Taryba:

- 1) tvirtina Fondo administravimo pajamų ir išlaidų sąmatą. Fondo administravimui skirtos išlaidos negali viršyti 1 procento metinio Fondo biudžeto;
- 2) nustato projektų pateikimo, lėšų skyrimo ir atsiskaitymo už panaudotas lėšas tvarką ir programų rėmimo kriterijus;
- 3) skelbia konkursus remiamiems projektams atrinkti;
- 4) priima sprendimus dėl Fondo lėšų skyrimo;
- 5) teikia Vyriausybei Fondo veiklos pusmečio ir metų ataskaitas;
- 6) vykdo kitus Fondo nuostatuose nustatytus uždavinius ir funkcijas.

2.2 Sporto paslaugų verslo ekonominį rezultatyvumą ir plėtrą lemiantys veiksniai

Sportas – sparčiai augantis ekonomikos sektorius, sukuriantis 2 proc. pasaulio bendrojo vidaus produkto. Masiniai sporto renginiai be kita ko turi įtakos Europos turizmo plėtrai. Kita vertus, nors ir sukuriamą ekonominę pridėtinę vertę, daugelis renginių įgyvendinami savanorystės pagrindu. Akivaizdu, kad sportas geba aktyviai daryti įtaką tiek regiono, tiek šalies ekonomikai, tačiau sporto plėtros lygis priklauso nuo egzistuojančios valstybėje finansinės sistemos bei finansų politikos, kurią įgyvendina valstybė sporto atžvilgiu. Ekonomiškai labiau pažengusiose šalyse sporto sistema yra savarankiška, turinti valdymo struktūrą ir finansavimo šaltinius.

2.2.1 Sporto sektoriaus finansavimo modeliai

Daugelyje šaltinių samprotaujama apie tai, koks vis dėlto turėtų būti Europos sporto sektoriaus finansavimo modelis. Akivaizdu, kad vienintelio tokio finansavimo modelio nėra ir negali būti, kiekviena valstybė turi tik jai unikalių bruožų, kita vertus išskirti bendras kryptis galima.

Pasaulyje nusistovėjusios dvi sporto plėtojimo koncepcijos, kuomet valstybė reguliuoja sporto sistemą, turėdama tikslą ją skatinti, arba valstybė visiškai nedalyvauja sporto politikos, plėtros formavime.

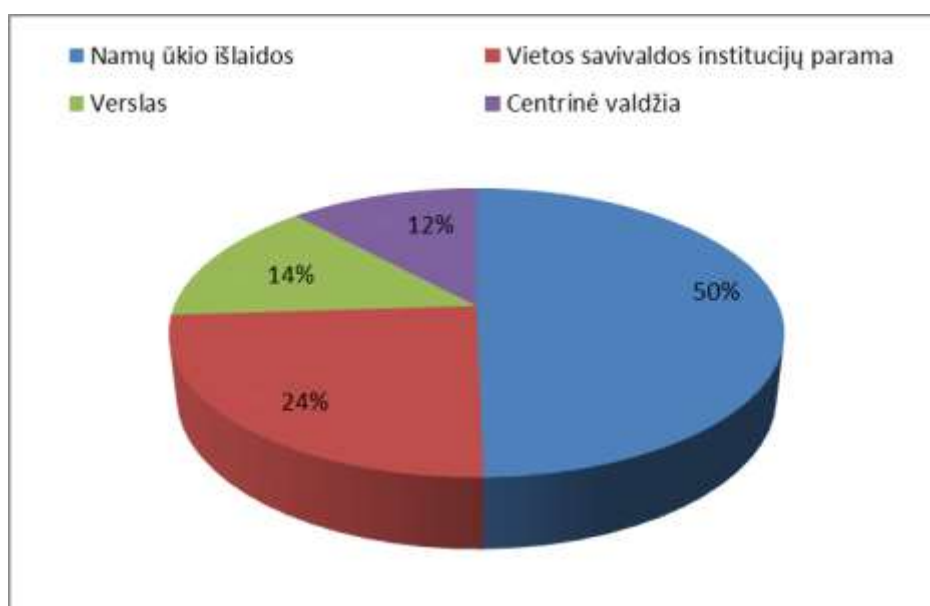
Daugumoje valstybių išskiriami šie sporto sektoriaus finansavimo šaltiniai:

- Valstybės biudžeto dotacijos;
- Sporto renginiai, televizijos ir radijo transliacijos;
- Rėmėjai;
- Reklama;
- Sporto prekių gamyba;
- Sporto loterijos ir totalizatoriai;

Be šių, sportą finansuojančių šaltinių, egzistuoja dar du, tai savanoriškas darbas bei centrinės / vietos valdžios institucijų ar privačių bendrovių suteikiama teisė nemokamai arba mažesne rinkos kaina naudotis infrastruktūra ar dalyvauti renginiuose.

Prancūzų mokslininko Vladimiro Andrejevo atlikta sporto finansavimo studija rodo, kad didžiausia dalis sporto sektoriui finansuoti lėšų susidaro iš namų ūkių, kur perkamos sporto

prekės, paslaugos, bilietai. Pasak mokslininko, nors centrinė valdžia tiesiogiai ir neprisideda prie sporto sektoriaus finansavimo, gali tai daryti netiesiogiai, suteikiant mokesčių lengvatas fiziniams ar juridiniams asmenims, kurie remia sportą. Kita vertus, svarbu pritraukti privatų sektorių, siekiant padidinti su sportu susijusių prekių pardavimą. Pasak mokslininko kuo didesnis vienam gyventojui tenkantis BVP, tuo didesnis BVP skiriamas šalies sportui, tuo pačiu mažiau priklausomas nuo valstybės finansavimo ir atvirkščiai: kuo mažesnis BVP skiriamas šalies gyventojams, tuo sporto sektorius labiau priklausomas nuo centrinės valdžios. V. Andrejevas paskaičiavo, kad Europos Sąjungos valstybėse sportui atitenka 160–170 mlrd. eurų per metus, 1,5 proc. viso Sąjungoje sukuriama BVP (Andreff W, 2010).



5 pav. **Sporto finansavimo struktūra Europoje⁸**

Šaltiniuose taip pat išskiriamos keturios šalių grupės, taikančios skirtingus finansavimo modelius. Kiekvienas modelis atspindi skirtingus istorinius, institucinius ir kultūrinius veiksnius, taip pat šalys skiriasi ekonominiu išsivystymo lygiu ir reguliavimo sistemomis (Study of the funding of grassroots sports in the EU, 2011) .

Pirmasis modelis – Šiaurės ir Vakarų Europa (Austrija, Belgija, Danija, Suomija, Vokietija, Airija, Liuksemburgas, Nyderlandai ir Švedija). Minėtose valstybėse sporto sektorius

⁸ Andreff W. The impact of economic crisis on future finance for grassroots sports, 2010.

finansuojamas tiek privataus sektoriaus, tiek valstybinio. Dėka didelės valstybės paramos namų ūkio išlaidos yra žemos, taip pat savanoriškas darbas sumažina išlaidas, suteikiant aukšto lygio paslaugas.

Antrasis modelis – Viduržemio (Graikija, Italija, Malta, Ispanija). Šioje grupėje namų ūkio įnašas yra didesnis nei pirmoje grupėje minėtų šalių, taip pat mažiau aptinkamas savanorystės indėlis. Siekiant sustiprinti šalyse finansavimo modelį, vertėtų didinti privataus ir viešojo sektoriaus partnerystę, skatinti savanorystės, kaip idėjos populiarinimą, sporto kultūros plėtrą.

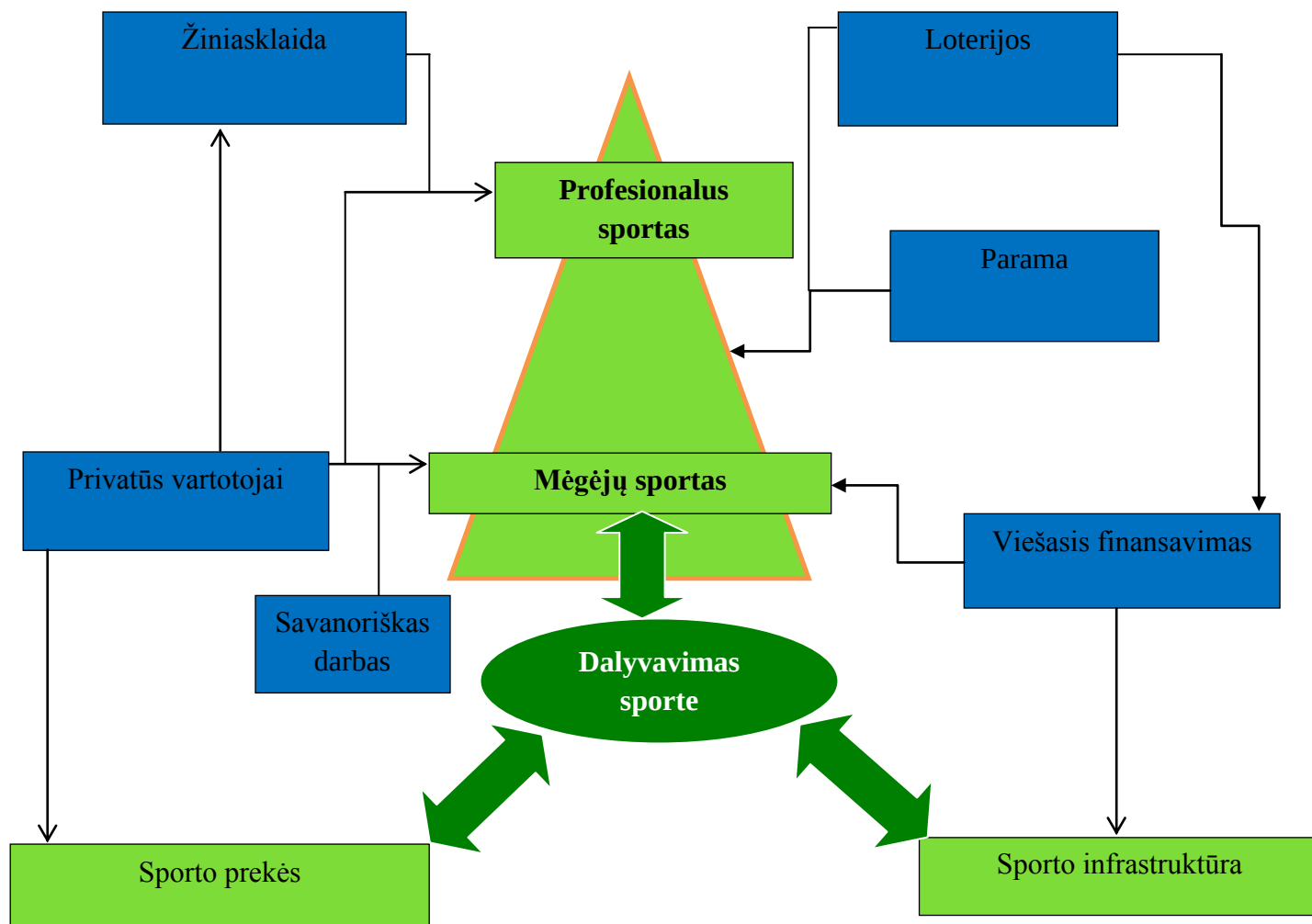
Trečiasis modelis – Vaivorykštės (Estija, Vengrija, Latvija, Lietuva, Portugalija, Rumunija, Slovakija, Slovėnija). Namų ūkio įnašas yra pakankamai mažas lyginant su pirmąja šalių grupe, taip pat nėra populiarī savanorystės idėja. Analizuojant šių šalių sporto politiką, iškeliamos pagrindinės problemos: finansavimo šaltinių nesubalansavimas, namų ūkio ir privataus sektoriaus indėlio nebuvimas, viešosios informacijos apie sporto naudą trūkumas.

Ketvirtasis modelis – BCP⁹ (Bulgarija, Lenkija, Čekija). Ši šalių grupė panaši į trečios grupės šalių ekonominį lygį, tačiau namų ūkio išlaidos vienam gyventojui yra mažesnės. Čekija išsiskiria dideliu savanorišku darbu, taip kompensuojant dideles išlaidas.

Išanalizavus finansavimo modelius, galima teigti, kad pagrindinė finansinė paspartis vis dėlto yra ne valstybė, bet namų ūkiai ir privatus sektorius. Akivaizdu, kad siekiant sporto plėtros, teikiamų paslaugų kokybės reikia ieškoti galimybių, kaip pritraukti privačius rėmėjus, atsisakant valstybės paramos.

Egzistuoja skirtingi Europos Sąjungos šalių sporto finansavimo būdai (žr. 6 pav.)

⁹ Bulgaria, Czech Republic, Poland



6 pav. **Pagrindiniai sporto finansavimo būdai Europos Sąjungoje**¹⁰

Iš paveikslėlio matyti, kad finansavimas skirstomas trimis kryptimis: sporto prekės, sporto infrastruktūra ir sporto organizacijos. Mėlyni langeliai atspindi finansavimo šaltinius: privatūs finansavimo fondai ir šaltiniai, parama teikiama savanorystės principu, finansavimas iš valstybinių ir viešųjų fondų.

Viešasis finansavimas, t.y. valstybės ar savivaldybių finansavimo skyrimas sporto infrastruktūrai ar sporto organizacijoms. Taip pat valstybės ar savivaldybių biudžetai papildomi iš lošimų surinktų mokesčių. Kita vertus lažybų bendrovės sportui teikia paramą tiesiogiai, kas gali daryti įtaką sporto varžyboms.

¹⁰ Montel J., Waelbroeck-Rocha A. E. *The different funding models for grassroots sports in the EU*. Eurostrategies, 2010.

Pajamos surinktos iš rėmėjų turi grįžtamąjį ryšį, kadangi tai puiki priemonė pasiekti tikslinę auditoriją ar populiarinti tam tikrą prekės ženklą. Kita vertus surinkti pinigai iš rėmėjų papildo sporto sektoriaus biudžetą. Galiausiai pajamos už parduotas rungtynių transliacijų teises – sporto varžybos yra itin mėgiamos televizijos žiūrovų, todėl transliuotojams tai sukuria didelį pelną.

Iš paveikslėlio matyti, kad profesionalus sportas užima hierarchinę sporto rinkos viršūnę. Kita vertus, nors profesionalus sportas daugiausia priklauso komerciniam sektoriui, valstybė taip pat skiria lėšų jo plėtrai (Montel J, 2010)

Apibendrinus galima teigti, kad sportas neatsiejamas nuo verslo sektoriaus, tuo pačiu prisidedantis prie šalių bendrojo vidaus produkto.

2.2.2 Sporto sektoriaus reikšmingumo ekonominių rodiklių apžvalga

Sporto sektorius yra sparčiai augantis ekonomikos sektorius, kuris itin prisideda prie darbo vietų kūrimo tikslų, tačiau iki šiol toks sporto ekonominis aspektas yra mažai vertinamas.

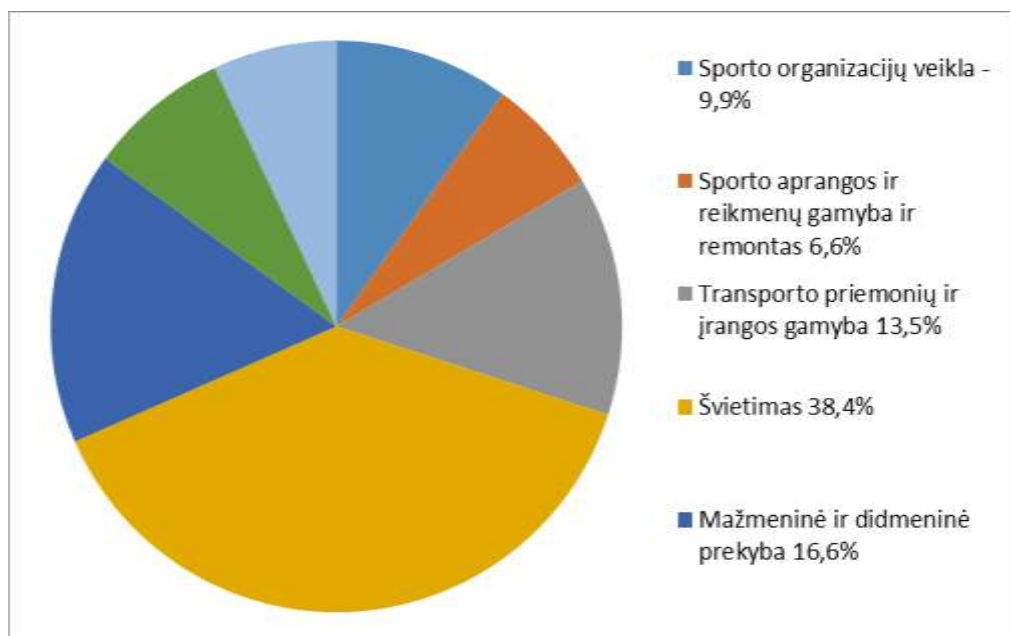
Kita vertus, nepaisant sporto ekonominės naudos, didelė dalis sporto veiklų vyksta ne pelno organizacijų lygmeniu. Daugelis organizacijų yra priklausomos nuo viešosios paramos, užtikrinant sporto veiklų prieinamumą plačiajai visuomenei. Sportas, kaip pagrindinis aspektas turintis įtakos žmogaus vystymuisi, turi reikšmingą poveikį šalies ekonomikai (Baltoji knyga dėl sporto, 2007). Kita vertus, palyginamųjų duomenų apie sporto ekonominę svarbą iš esmės nėra, sporto svarbą liudija didelio masto sporto renginiai, dėl didelio fizinio pasyvumo patiriamos išlaidos, įskaitant ir senstančią visuomenę. Lietuvoje tik 2014 m. pradėtos rengti palydovinės sporto sąskaitos, kurios pinigine išraiška parodo sporto sektoriaus ekonominę svarbą šalies ekonomikai.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2015 m. sporto sektoriuje sukurta pridėtinė vertė sudarė 262,2 mln. EUR, arba 1,5 proc. padidėjo lyginant su 2014 m. Tuo tarpu 2015 m. sporto produkcija sudarė 422,1 mln. EUR.

2 lentelė. **Pagrindiniai sporto ekonominiai rodikliai**¹¹

¹¹ *Sporto ekonominiai rodikliai 2015 m.* Statistikos departamentas. Prieiga per internetą:<
<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143461>>

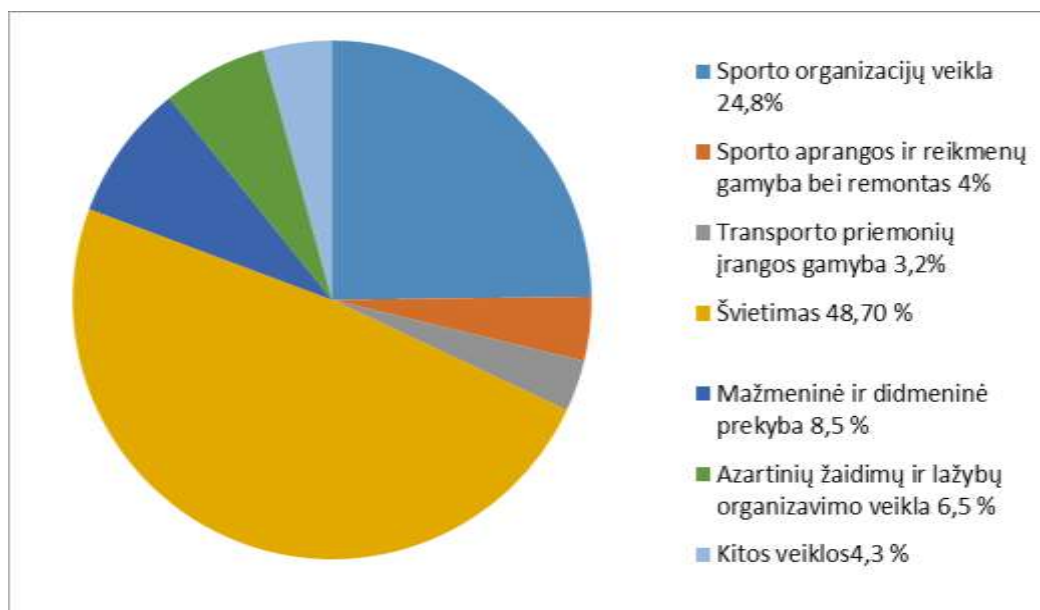
Metai	Sporto sektorius, iš viso		
	Produkcija, mln. EUR	Pridėtinė vertė, mln. EUR	Užimti gyventojai, tūkst.
2015	422,1	262,2	18,5
2014	422,3	258,3	18,8



7 pav. **Sporto sektoriaus pridėtinės vertės struktūra pagal ekonomines veiklos rūšis 2015 m., proc.**¹²

Didžiausia dalis pridėtinės vertės buvo sukurta švietimo, mažmeninės ir didmeninės prekybos, transporto priemonių ir įrangos gamybos veiklose.

¹² Ten pat.



8 pav. Sporto sektoriuje užimti gyventojai pagal ekonomines veiklos rūšis 2015 m., proc.¹³

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 m. Lietuvoje sporto sektoriuje dirbo 18,5 tūkst. asmenų, kita vertus lyginant su 2014 m. šis skaičius sumažėjo 1,9 proc. Daugiausia užimtųjų buvo švietimo veiklose - 48,7 proc. Taip pat nemaža dalis - 24,8 proc. sporto organizacijų veikloje.¹⁴

Inovacijos ir Europos Sąjungos vykdoma politika kelia didžiausia susirūpinimą, kadangi mažėja jaunimo, norinčio sportuoti, skaičius. Apie 30 proc. vaikų ir jaunimo beveik neužsiima jokia sportine veikla. Europos sporto inovacijų pagrindas susijęs su socialiniais ir politiniais uždaviniais, tai: mažinti traumas, gaminant geresnės kokybės produktus bei tenkinti gyventojų individualius poreikius. Taip pat vienas iš pagrindinių tikslų sukurti draugišką aplinką sporto sektoriui vystyti, skatinti pažangias technologijas, bei kurti verslui imlias inovacijas (Baltoji knyga dėl sporto, 2007). Lietuvoje pastebima tendencija, kad sporto verslo apyvarta didėja ir didės. Kita vertus, tam tikri veiksniai daro įtaką verslo nesėkmei, tai: žemas pragyvenimo lygis,

¹³ *Sporto ekonominiai rodikliai 2015 m.* Statistikos departamentas. Prieiga per internetą:<
<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143461>>

¹⁴ Ten pat.

mokesčių sistema, tam tikri teisiniai reguliavimai. Taip pat prie įtaką darančių veiksnių priskiriami: darbuotojų trūkumas ar jų kvalifikacijos nebuvimas.

Išskiriami pagrindiniai veiksniai, sukeliantys sporto sektoriaus augimą:

- Pasaulinės sporto rinkos stiprėjimas;
- Pelno didėjimas sporto sektoriuje;
- Žiniasklaidos priemonių didėjimas;
- Laisvo laiko turėjimas;
- Valstybės subsidijos;
- Namų ūkio išlaidų didėjimas;
- Savanorystės idėjos sporto sektoriuje stiprinimas;
- Ekonominiai pokyčiai;
- Augantys vartotojų poreikiai ir lūkesčiai;
- Sporto, kaip socialinio reiškinio suvokimas;
- Sveikatos puoselėjimas;
- Technologijų pažanga.

2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijoje teigiama, kad atsižvelgiant į Lietuvos tautinį charakterį, fizinį aktyvumą paskatinti būtų galima organizuojant viešas sporto varžybas ar kurti draugišką aplinką sporto veikloms įgyvendinti. Manoma, kad investicijų padidinimas į sporto socialinių funkcijų plėtrą sumažintų valstybės išlaidas sveikatos apsaugai, gerintų gyvenimo kokybę.

Daugelyje kompleksinių valstybės strategijų ir programų sveikos gyvensenos skatinimas buvo laikomas kaip vienas iš esminių prioritetų. Tačiau reikšmingas sporto vaidmuo nebuvo suvoktas. Sveikos gyvensenos siekiamybė nebuvo apibrėžta kaip atskira sritis.

Apibendrinant galima apibrėžti pagrindines bendrosios valstybės politikos spragas:

1. Mažai skiriama dėmesio visuomenės suvokimui apie fizinio aktyvumo naudą;
2. Sporto sektoriaus administravimo sistemos uždarumas, sustabarėjimas;
3. Sporto sektorius nėra pakankamai integruotas daugelyje įstaigų ir institucijų: viešosios institucijos, municipalinė sistema, nevyriausybinės organizacijos, privatus sektorius.
4. Bendruomeniško sporto plėtojimo nebuvimas savivaldybėse;

5. Kūno kultūros ir sporto departamento programų finansavimo vertinimų kriterijų pakanka, kad būtų skiriamos valstybės biudžeto lėšos, kita vertus šių lėšų tikrai nepakanka tikriesiems prioritetams ir uždaviniams įgyvendinti.

6. Nepakankamos investicijų lėšos sporto infrastruktūros plėtrai.

3. VIEŠŲJŲ SPORTO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

Sporto paslaugų valdymo tobulinimo galimybių tyrimo pagrindinis tikslas yra išanalizuoti bendruomenės suvokimą apie sportą ir jo teikiamą naudą, ekspertų bei bendruomenės požiūrį į sporto plėtrą ir viešųjų paslaugų valdymą, išsiaiškinti problemines sritis ir numatyti sporto valdymo tobulinimo kryptis Vilniaus mieste.

Tyrimo metodai. Tuo tikslu buvo nuspręsta atlikti kiekybinį ir kokybinį tyrimą. Šie abu metodai pasirinkti todėl, kad tai yra pakankamai patogus ir tikslus tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis atskleisti tiriamųjų nuostatas, vertybes, elgesio bruožus ir t.t.

Tyrimo duomenų surinkimui taikytas ekspertinės apklausos metodas – pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruoto interviu metodas pasižymi tuo, kad sudaromas ir iš anksto parengiamas pokalbio eigos kryptį nurodantis klausimynas, tačiau pasiekama galimybė užduoti papildomų klausimų, patikslinti klausimą, skirti tam tikriems aspektams nuodugnesnę analizę, atskleisti įvairesnius analizuojamo reiškinių aspektus. Tai lankstus ir tuo pačiu formalizuotas metodas, suteikiantis galimybę palyginti kelių informantų nuomones. Interviu metodai yra tinkami esant sąlyginai nedidelei tiriamųjų grupei, kuomet norima atskleisti tam tikrą socialinę tikrovę remiantis jų nuomone ir požiūriu (Kardelis K, 2005).

Tyrimo dalyvavo sporto federacijos prezidentas, sporto federacijų sąjungos generalinė sekretorė, asociacijos „Sportas visiems“ atstovas, sporto ir sveikatos fakulteto lektorius, futbolo mokyklos direktorius, masinio futbolo asociacijos direktorius, plaukimo treneris. Ekspertai, kurie yra sporto srities specialistai, galintys suteikti daugiau išsamesnės informacijos analizei atlikti, todėl jų išsamūs atsakymai padėjo atskleisti tyrimo problemines sritis. Interviu buvo vykdomi sutartu laiku, ekspertų darbo vietose. Interviu klausimyną sudarė 11 klausimų, pokalbiai vidutiniškai trukdavo 40 min.

Taip pat norint išsiaiškinti, kaip Vilniaus miesto gyventojai vertina sporto paslaugų valdymą bei sporto plėtrą sostinėje, buvo nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimą, kurio metu Vilniaus miesto bendruomenei buvo pateikta anketinė apklausa. Pasak K. Kardelio (2005) socialiniuose moksluose anketinė apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Apklausa – informacijos rinkimo metodas, apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, per paštą ar mišriu būdu. Apklausa buvo vykdoma internetu, pateikiant ją per elektroninę sistemą *Apklausa.lt*. Tyrimo metu dalyvavo 151 respondentas. Anketą sudarė 15 klausimų. Keletas jų skirti sužinoti respondentų informaciją (demografiją), likusieji – sužinoti apie sporto paslaugų sektorių Vilniaus mieste.

Tobulinimo galimybės, kaip gerinti viešųjų paslaugų valdymą sporto sektoriuje, bus pateiktos atlikus tyrimo rezultatų analizę. Toliau pateiktas tikslus sistemiškas šio tyrimo procesas.

Tyrimo tikslas – nustatyti viešųjų paslaugų valdymo sporto sektoriuje problemines sritis ir pateikti tobulinimo galimybes.

Tyrimo objektas – sporto paslaugų sektoriaus ekonominės veiklos apibendrinta praktika ir prognozuojamos pokyčių tendencijos.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti bendruomenės požiūrį į sportą, jo valdymą.
2. Įvertinti sporto infrastruktūros būklę ir valstybės vaidmenį tiekiant viešąsias sporto paslaugas;
3. Išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie sporto verslo plėtrą, finansavimo aspektus, atsakingų institucijų veiklą;
4. Pateikti rekomendacijas kaip pagerinti sporto plėtrą ir valdymą.

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo duomenys buvo renkami š. m. vasario – kovo mėnesiais. Pirmiausiai buvo atliekama anketinės apklausos tyrimas, vėliau – pusiau struktūruotas interviu su ekspertais.

3.2.1 Anketinės apklausos duomenų analizė

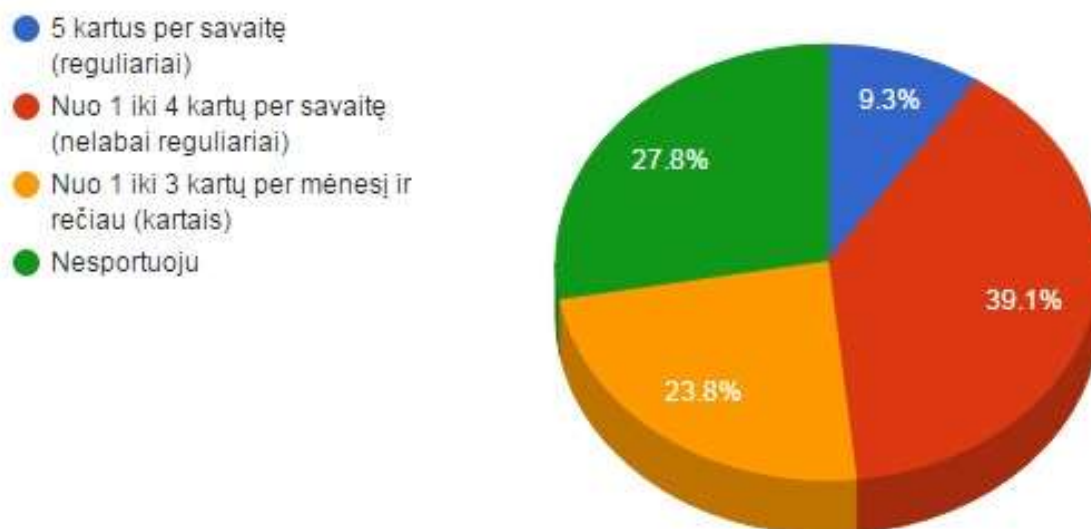
Respondentai tyrimui buvo pasirenkami atsitiktine tvarka. Informacija apie respondentus pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Anketinės apklausos dalyvių charakteristika

Kriterijai	Atsakymai	Rezultatai
Lytis	Moteris	50,3 %
	Vyras	49,7 %
Amžius	18 – 30 m.	49,7 %
	31 – 45 m.	35,8 %
	46 – 55 m.	7,9 %
	56 m. ir daugiau	6,6 %

Pagal lytį respondentai pasiskirstė per pusę, o pagal amžių apklausoje dalyvavo didžioji dalis jaunimo iki 30 m. Galima daryti prielaidą, jog sporto tema visgi aktualiausia jauno amžiaus žmonių tarpe.

Atliekant tyrimą apie viešųjų paslaugų valdymą sporto sektoriuje, aktualu žinoti kiek svarbus sportas yra žmonių gyvenime ir kaip dažnai jie skiria laiko šiam procesui. Respondentų buvo teiraujamasi kaip dažnai jie sportuoja/mankština (žr. 9 pav.) (atliekama tikslinga sportinio pobūdžio fizinė veikla, kurios metu suintensyvėja širdies ritmas ir padažnėja kvėpavimas).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sportavimo dažnumą

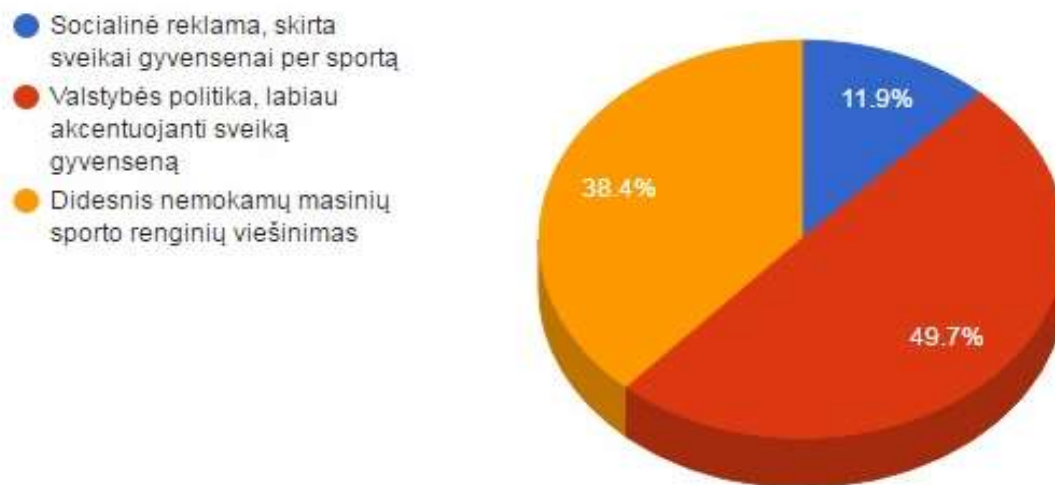
Tyrimas atskleidė, jog 39 proc. apklaustųjų sportuoja ar mankštinasi nelabai reguliariai (1-4 kartus per savaitę) ir tik 9 proc. tai atlieka reguliariai kasdien. Deja fizinis aktyvumas neaktualus beveik 30 proc. apklaustųjų. Ryšium su tuo, apytiksliai tokia pati procentinė dalis respondentų nesitinka su nuostata, jog sportas yra neatsiejama jų gyvenimo dalis (žr. 10 pav.). Tačiau džiugu, jog daugiau nei pusei tyrime dalyvavusių asmenų sportas yra svarbus jų gyvenime, 31 proc. teigia, jog visiškai sutinka su šia nuostata, o kiek daugiau nei 34 proc. sutinka.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Visiškai sutinku	47	31.1%
Sutinku	51	33.8%
Nesu tikras	28	18.5%
Nesutinku	24	15.9%
Visiškai nesutinku	1	0.7%

10 pav. Nuostata „sportas yra neatsiejama mano gyvenimo dalis“

Galima teigti, jog vis dėlto nemaža dalis respondentų nesuvokia, jog reguliarus sportas ar mankšta yra vienas iš būdų pagerinti savo gyvenimo kokybę, ypatingai sveikatą.

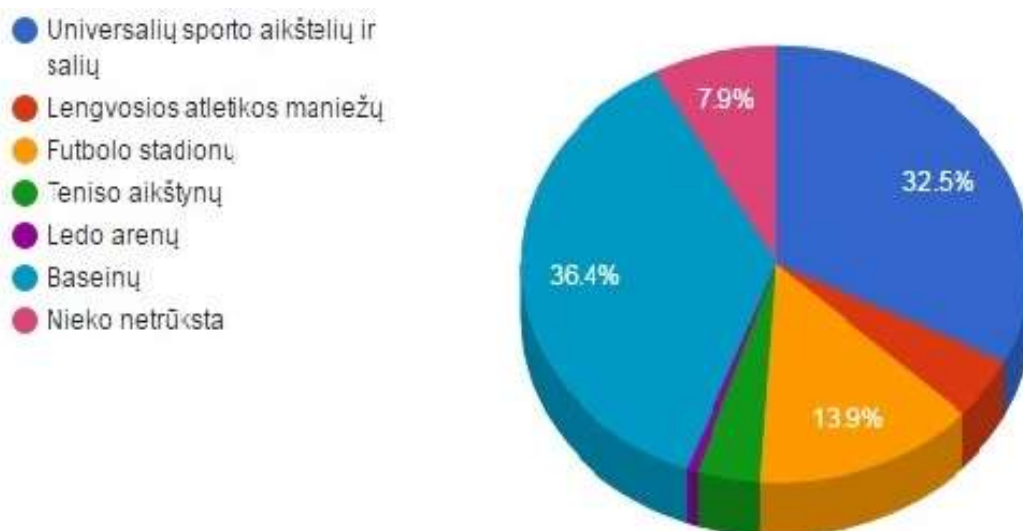
Labai svarbu buvo apklausos metu išsiaiškinti, kokie veiksniai ar reiškiniai paskatintų gyventojus labiau užsisiimti sportine veikla. Paaiškėjo, kad valstybės politika, labiau propaguojanti sveiką gyvenseną, sudomintų sportu beveik 50 proc. apklaustųjų (žr. 11 pav.). Ne ką mažiau svarbu respondentams, jog būtų labiau viešinami nemokami sporto renginiai.



11 pav. Respondentų atsakymų, skatinančių užsisiimti sportine veikla, pasiskirstymas

Galima daryti prielaidą, jog pati valstybė nepakankamai dėmesio skiria tam, kad gyventojai turėtų didesnę suvokimą apie sporto naudą. Nepakankamas miesto valdžios dėmesys sporto plėtrai ir sveikos gyvensenos propagavimui menkina gyventojų susidomėjimą sportine veikla. Įdomu tai, kad socialinė reklama praktiškai neskatina respondentų sportuoti.

Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti, ar Vilniaus miesto gyventojai yra patenkinti sporto infrastruktūros būkle mieste. Paaiškėjo, jog tik 26,5 proc. respondentų bendrą sporto infrastruktūros būklę vertina gerai. Didžioji dauguma (50,3 proc.) atsakė, jog infrastruktūros būklė yra patenkinama, o 18 proc. – prasta. Šiuo klausimu išryškėja šiuo metu viena opiausių problemų Vilniaus mieste – sporto bazių trūkumas. Taigi sekančiu klausimu buvo teiraujamasi respondentų, kokių sporto bazių, jų manymu, trūksta sostinėje. Respondentai labiausiai išskyrė dvi kategorijas (žr. 12 pav.): universalias sporto aikšteles ir sales (32,5 proc.) bei baseinus (36,4 proc.).

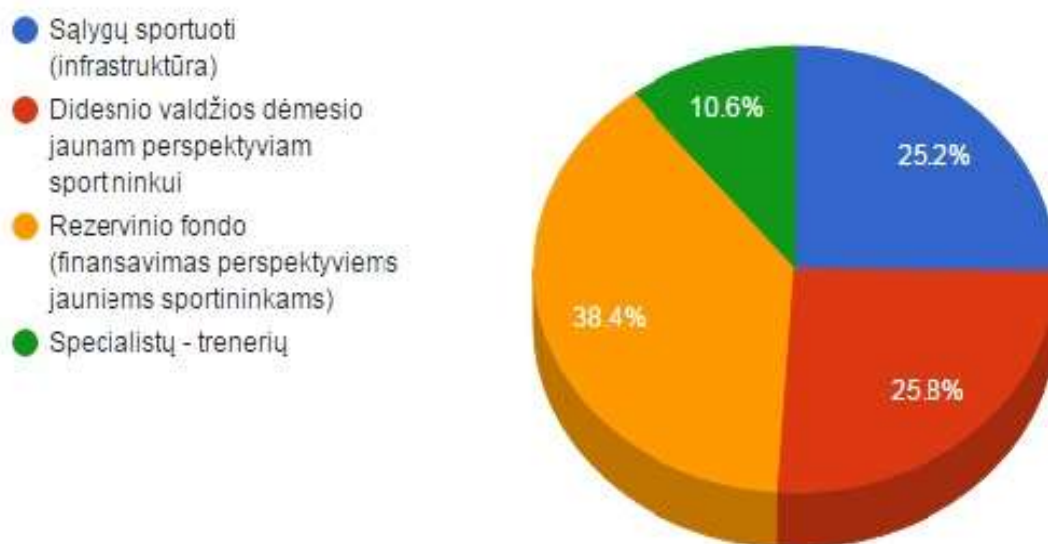


12 pav. Respondentų atsakymų, kokių sporto bazių trūksta, pasiskirstymas

Ledo arenų, teniso aikštynų, lengvosios atletikos maniežių apklaustieji mažiausiai pasigenda. Tik 8 proc. respondentų nurodė, jog mieste jokių sporto bazių netrūksta.

Gilinantis į sporto sektoriaus problemas, tyrimu siekta išsiaiškinta, kokių priemonių trūksta, jog būtų išugdoma daugiau olimpinių čempionų, kurie garsintų apskritai mūsų šalį. Dažnas gyventojas, sporto specialistas ar treneris išvien kartoja, jog mūsų šalyje nėra sąlygų sportuoti, t.y. infrastruktūros. Norint išsiaiškinti ar tai vienintelė priežastis, klausime buvo

pateikta daugiau alternatyvų (žr. 13 pav.) ir rezultatai atskleidė, kad rezervinio fondo kūrimas, kuris remtų ir finansuotų perspektyvius ir talentingus jaunos sportininkus, respondentų nuomone, būtų vienas iš būdų išugdyti daugiau pasaulinio lygio čempionų. Iš tikrųjų, tenka pripažinti, kad neretai sportininkas yra remiamas tik tada, kai jis pasiekia kokių nors reikšmingų rezultatų suaugusiųjų varžybose, o iki tol – jokios paramos ir dėmesio.



13 pav. Respondentų atsakymų, ko trūksta, kad būtų išugdoma daugiau olimpiinių čempionų, pasiskirstymas

Greta rezervinio fondo, ketvirtadalis respondentų (25,8 proc.) taip pat nurodo, kad turėtų būti didesnis valdžios dėmesys jaunam perspektyviam sportininkui, o ne tik jau iškovojusiam medalius. Taip pat kartojasi infrastruktūros trūkumo problema (25,2 proc). Specialistų-trenerių, kaip matyti iš grafiko, apklaustieji (10,6 proc.) nenurodo kaip didelio trūkumo.

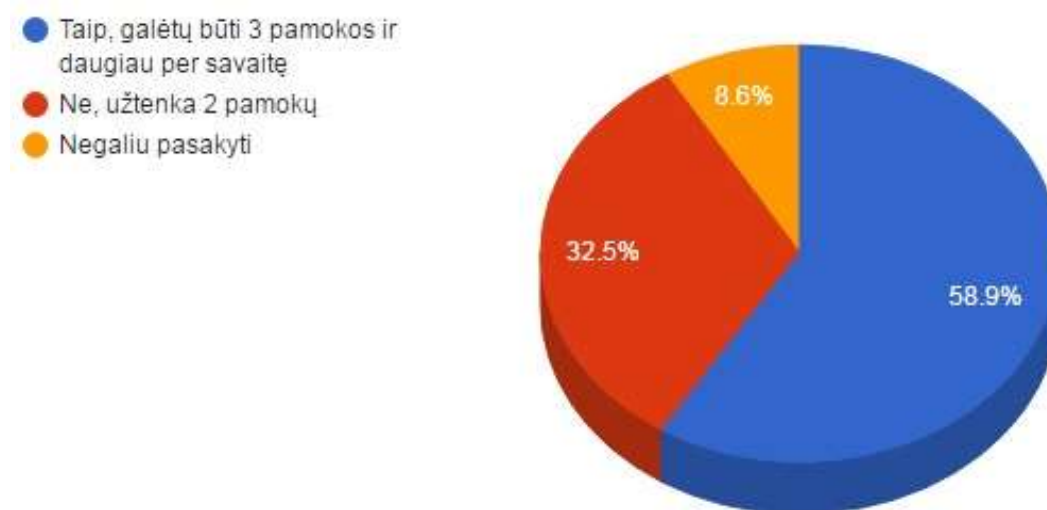
Sekančiu anketos klausimu norėta išsiaiškinti, ar miesto gyventojai savarankiškai sportuodami/mankštindamiesi susiduria su kokiomis nors problemomis (žr. 14 pav). Klausimo rezultatai pasiskirstė į dvi dalis: 37,2 proc. nurodė, jog nesusiduria su problemomis, o 45,7 proc. respondentų nurodė, kad arti sporto įrenginių nebuvimas (aikštelių, bėgimo trasų, dviračių takų, slidinėjimo trasų ir kt.), jiems yra problema.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Arti nėra sporto įrenginių (aikštelių, bėgimo trasų, dviračių takų, slidinėjimo trasų ir kt.)	75	45.7%
Trūksta lėšų sportinei aprangai, avalynei, sporto paslaugoms	24	14.6%
Trūksta informacijos žiniasklaidoje, reklamos	4	2.4%
Nesusiduriu su problemomis	61	37.2%

14 pav. Respondentų atsakymų, su kokios problemos susiduria savarankiškai sportuodami, pasiskirstymas

Matyti, jog kartojasi ta pati problema – infrastruktūros trūkumas. Nors kita vertus, norint savarankiškai sportuoti, ne visuomet reikalinga sporto įranga. 14,6 proc. apklaustųjų nurodo, kad trūksta lėšų sportiniam inventoriui įsigyti ir sporto paslaugoms apmokėti. Kad ir labai maža procentinė dalis, tačiau galima daryti išvadą, kad sporto inventorius ir paslaugos kainuoja gana nemažai, todėl ne kiekvienas gali tuo pasinaudoti.

Kadangi sportas aktualus visų amžių grupėse, ypatingai ugdamt sveikos gyvensenos įpročius nuo mažens, tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų norėtų, kad mokyklų programose kūno kultūrai ir sveikai gyvensenai būtų skiriama daugiau pamokų (žr. 15 pav.). Šiuo metu moksleiviams privalomos dvi kūno kultūros pamokos per savaitę. 58,9 proc. apklaustųjų mano, kad galėtų būti trys pamokos per savaitę ir net daugiau.

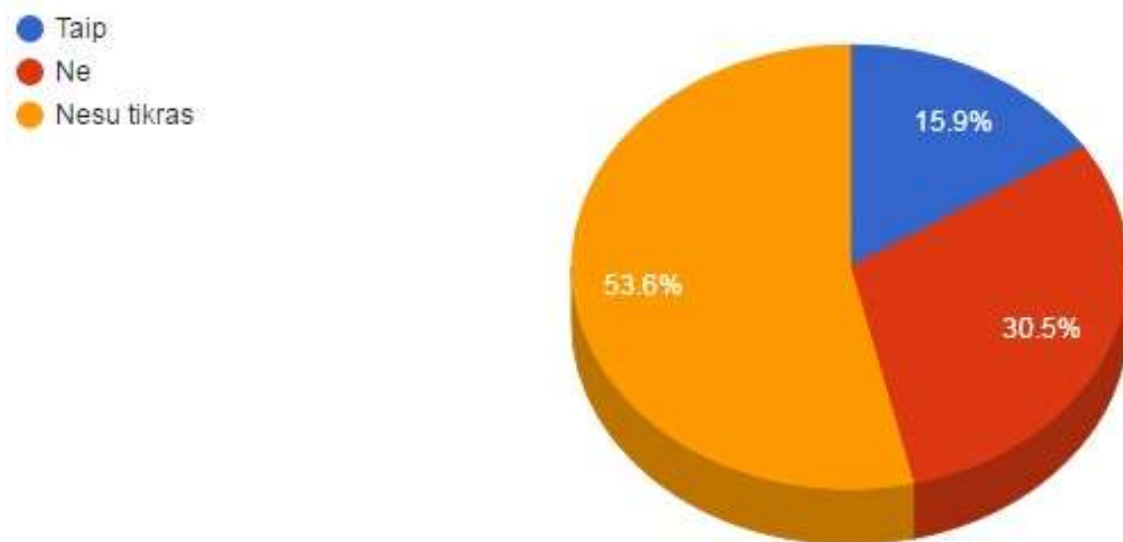


15 pav. Respondentų nuomonių dėl kūno kultūros pamokų skaičiaus mokyklose pasiskirstymas

32,5 proc. apklaustųjų nepritaria nuomonei, jog reikia didinti kūno kultūros pamokų skaičių. Jų nuomone, užtenka dviejų.

Kalbant apie sporto informacijos sklaidą, tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, ar gyventojai bent kažkiek domisi sporto informacija ir ar ji pakankamai publikuojama. Klausimo „Ar teko girdėti, kad LR Seimas paskelbė 2017 metus Sporto metais” atsakymo rezultatai parodė, jog tokios informacijos negirdėjo net 90 proc. apklaustųjų. Galima daryti prielaidą, jog atitinkamos institucijos nepakankamai naudojami komunikavimo priemonėmis ir neužtikrina, kad bent didžiąją dalį gyventojų pasiektų tokio pobūdžio informacija.

Kaip jau buvo kalbėta teorinėje darbo dalyje, sportas neatsiejamas nuo verslo sektoriaus. Ryšium tuo, tyrimo apklausoje buvo teirujamasi respondentų nuomonės, ar pakankamai išnaudojamas mūsų sporto sektorius verslui plėtoti (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų atsakymų, ar pakankamai išnaudojamas sporto sektorius verslui plėtoti, pasiskirstymas

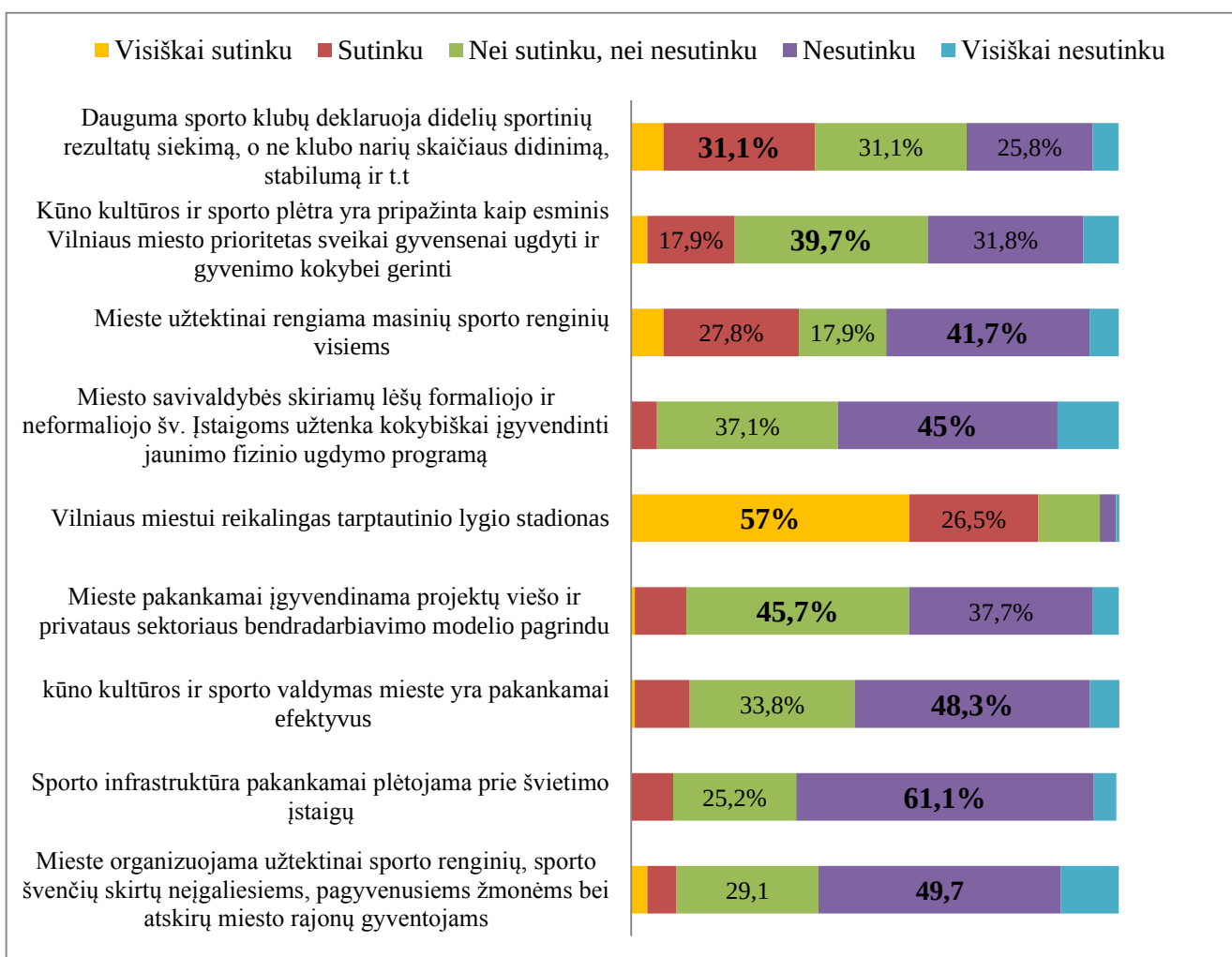
Iš diagramos matyti, jog daugiau nei pusė (53,6 proc) apklaustųjų abejoja, kad sporto sektorius pakankamai išnaudojamas verslui plėtoti, o 30,5 proc – su tuo nesutinka. Siekiant išsiaiškinti priežastis, kodėl vis dar yra menkas sporto ir verslo sektorių bendradarbiavimas, sekančiu klausimu respondentų buvo prašoma pagrįsti savo pasirinkimą. Susistemintos respondentų įžvalgos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Respondentų įžvalgos, kodėl nepakankamai išnaudojamas sporto sektorius verslui plėtoti

<i>Sritys</i>	<i>Respondentų įžvalgos</i>
Marketingas	„Mūsų viešųjų ryšių kompanijos nemoka tinkamai dirbti su žymiais sportininkais“
	„Didžioji dalis sportininkų neišnaudoja marketinginių galimybių ir taip negauna didesnio finansavimo iš verslo sektoriaus“
	„Kaip Sabonis reklamuoja Lidl. Taip kiti sportininkai galėtų daugiau reklamuoti įvairiausių produktus, kurie yra sveikuoliški.“
Krepšinis	„Verslas renkasi tik populiariausią sporto šaką Lietuvoje – krepšinį, o kitos yra užmiršamos“
	„Lietuvoje yra ir daugiau sporto šakų, sportininkų bei sporto specialistų, ne tik krepšinio, o dauguma jų yra lyg antrarūšiai.“
	„Tarp verslo ir sporto sektorių nėra ryšio, išskyrus krepšinį.“
Parama	„Miesto savivaldybė galėtų remti privačios infrastruktūros atsiradimą ir vystymą“
	„Paramos įstatymas jau pasenęs. Verslininkai nenoriai remia vaikų ir jaunimo fizinio lavinimo programas“
	„Verslui nėra sudarytos patrauklios sąlygos sporto rėmimui“

Susisteminius rezultatus, matome tris pagrindines sritis, kuriose, pasak respondentų, yra tam tikrų trūkumų, neleidžiančių sklandžiai bendradarbiauti sporto ir verslo sektoriams. Daugiausia žmonėms verslas sporto sektoriuje asocijuojasi su sportininkų reklama. Respondentų nuomone, tiek sportininkai tiek verslininkai nesugeba, neturi atitinkamų žinių tinkamai vystyti marketingo. Kitas dalykas, krepšinio populiarumas. Daugelis verslininkų nenori bendradarbiauti su kitomis sporto šakomis apart krepšinio. Trečia sritis – parama. Pasenęs paramos įstatymas, nepatrauklios rėmimo sąlygos nevilioja verslininkų atsigręžti į sporto sektorių.

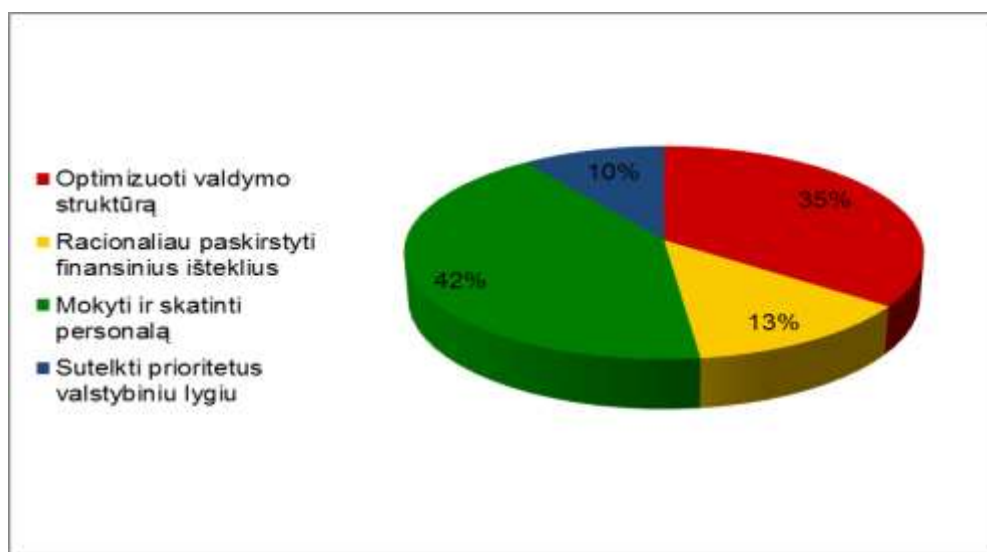
Visapusiškai analizuojant sporto paslaugų valdymą Vilniaus mieste ir siekiant išsiaiškinti, ko trūksta gyventojams, ar jie patenkinti sporto valdymu ir esama situacija, anketoje buvo pateiktas teiginių blokas (žr. 17 pav).



17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas, vertinant sporto valdymą Vilniaus m.

Respondentai visus teiginius įvertino nuo *visiškai sutinku* iki *visiškai nesutinku*. Analizuojant atsakymų rezultatus, paaiškėjo, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių gyventojų (48,3 proc) mano, jog kūno kultūros ir sporto valdymas mieste nėra pakankamai efektyvus. Gyventojai pasigenda sporto renginių skirtų ne tik apskritai visiems, bet ir specializuotų: neįgaliesiems, pagyvenusiems bei atskirų miesto rajonų gyventojams. Paaškėjo, jog sporto plėtrą susijusią su švietimu respondentai taip pat vertina ganėtinai prastai: 45 proc. apklaustųjų mano, jog savivaldybė skiria nepakankamai lėšų jaunimo fizinio ugdymo programoms įgyvendinti, o 61 proc., jog infrastruktūra prie švietimo įstaigų nepakankamai plėtojama. Visiškai sutinka arba sutinka 83,5 proc. respondentų su teiginiu, jog Vilniuje reikalingas tarptautinio lygio stadionas. Teiginių blokas taip pat padėjo išsiaiškinti, kad kūno kultūros ir sporto plėtra nėra pripažinta kaip esminis Vilniaus miesto prioritetas sveikai gyvensenai ugdyti.

Rezultatyvumas yra vienas svarbiausių valdymo klausimų. Valdymas pagal rezultatyvumo kriterijų yra toks pat, kaip ir bet kuriame kitame gamybos ir paslaugų kontekste. Respondentų buvo teiraujamasi apie sporto sektoriaus valdymo rezultatyvumo lygį Vilniaus mieste. Dauguma (45 proc) jų nurodė, jog sporto sektoriaus rezultatyvumas galėtų būti tobulinamas. Taip pat nemaža dalis respondentų (35 proc) įvertino rezultatyvumą patenkinamai. Norint sužinoti, sporto sektoriaus valdymo tobulinimo kryptis, Vilniaus miesto gyventojų apklausos metu buvo pageidaujama nurodyti prioritетines valdymo tobulinimo priemones (18 pav).



18 pav. Respondentų atsakymų, kokias sporto valdymo tobulinimo priemones laikytumėte prioritetinėmis, pasiskirstymas

Iš diagramos matyti, jog dominuoja dvi prioritetinės priemonės: mokyti ir skatinti personalą (42 proc) bei optimizuoti valdymo struktūrą (35 proc). Galima sakyti, jog žmogiškuosius išteklius Vilniaus miesto gyventojai laiko prioritetine sritimi, siekiant tobulinti sporto paslaugų valdymą. Taip pat, remiantis apklausos rezultatais, vertėtų apsvarstyti sporto valdymo struktūros optimizavimą.

Apibendrinant, remiantis atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, galime teigti, jog viešųjų sporto paslaugų valdymą Vilniaus mieste reikia tobulinti. Ypatingai opi problema – prasta sporto infrastruktūros būklė. Menkas valstybės dėmesys, neaiški sporto politika, strateginių tikslų ignoravimas sporto sektoriuje nesukuria atitinkamų sąlygų teikti produktyvių viešųjų sporto paslaugų.

3.2.2 Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė

Kaip teigia R.Tidikis (2003), ekspertų interviu dalyviai – asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais (Bitinas ir kt., 2008). Vykdamas interviu, tam kad įsigilinti į tiriamą problemą, buvo atidžiai išklausomos informanto patirtys, stengiamasi pasiekti gero emocinio kontakto, kurio dėka galima fiksuoti kokybiškai naują informaciją. Interviu metu buvo apklausti septyni informantai. Informantams suteiktas anonimiškumas, todėl aprašant tyrimo rezultatus jie yra koduojami raidėmis. Trumpa jų charakteristika pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. **Pusiaus struktūruoto interviu dalyvių charakteristika**

Informantas	Amžius	Tikslinė grupė
A	40 m.	Sporto federacijos prezidentas
B	31 m.	Sporto federacijų sąjungos generalinė sekretorė
C	37 m.	Sporto asociacijos vadovas
D	62 m.	Lietuvos edukologijos universiteto sporto ir sveikatos fakulteto lektorius
E	41 m.	Lietuvos asociacijos „Sportas visiems“ atstovas
F	40 m.	Sporto mokyklos direktorius
G	68 m.	Daugkartinis šuolių į vandenį čempionas, Lietuvos sporto treneris

Toliau bus pateikiama interviu metu surinktos informacijos apibendrinimas ir atsakymų variantų sisteminimas.

1) *Kaip vertinate sporto plėtrą bei sporto paslaugų valdymą Vilniaus mieste? Išskirkite, Jūsų nuomone, opiausias problemas (jei tokių išvelgiate).*

Atlikus teorinę analizę, nustatyta, jog viešųjų sporto paslaugų valdymas apima šiuos elementus: tikslą ir uždavinius, strategiją, valdymo struktūrą, teisinį reglamentavimą, finansavimą, valstybės politiką, išteklius.

Interviu metu nei vienas ekspertas neįvertino sporto plėtros ir valdymo teigiamai. Dauguma ekspertų suskoncentruodavo į antrą klausimo dalį ir pradėdavo atsakinėti vardindami problemas. Identifikavus ekspertų atsakymus ir susisteminus duomenis, paaiškėjo, kaip ir apklausos metu, jog viena iš opiausių problemų yra infrastruktūra: „Pagal gyventojų tankumą

Vilniaus sporto situacija, ypač infrastruktūra prasčiausia visoje Lietuvoje“, „salės yra apgailėtinos būklės“, „sporto infrastruktūra yra tragiška Vilniaus mieste, ypatingai prie mokyklų“, „didelė problema-bazės. Jų per mažai, jos brangios“. Taip pat dalis informantų (4 iš 7) nurodė, jog nėra realios ir aiškos sporto politikos bei ilgalaikės strategijos. Likusieji ekspertai minėjo jog yra menkas valdžios dėmesys sportui, sporto suvokimo problema („sportas suvokiamas, kaip remtina, savimi pasirūpinti negebanti, aiškos naudos neduodanti (išskyrus medalius), nuolat išmaldos reikalaujanti sritis, išstumta iš kultūros sferos ir baigiama pašalinti iš švietimo“), tarpžinybinės komunikacijos problema, atsakomybės sričių nepasiskirtymas.

Apibendrinant, galima teigti, jog ekspertai suvokia, kas yra sporto paslaugų valdymas ir plėtra. Dauguma esminių valdymo elementų interviu metu buvo paminėti. Skurdi sporto infrastruktūra Vilniaus mieste yra didžiausia problema šiuo metu, tačiau apskritai valdžios dėmesys sporto sričiai yra nepakankamas. Nors egzistuoja rašytiniai dokumentai (valstybinė sporto strategija, rezoliucija dėl sporto politikos), tačiau, atsižvelgiant į ekspertų atsakymus, praktiškai tai nėra įgyvendinama.

2) Jūsų nuomone, sporto sektoriaus paslaugų teikėjai labiau naudojami valstybės skiriamais pinigais ar „uždirba“? Ar valstybė pakankamai skiria lėšų sportui?

Kaip jau buvo minėta, sportas glaudžiai susijęs su verslo sektoriumi. Tiek profesionalus, tiek mėgėjų sportas turi sąsajų su komerciniu sektoriumi, tačiau valstybė taip pat skiria lėšų pastarųjų plėtrai. Nors Europos šalių praktika rodo, jog didžioji sporto sektoriaus finansavimo dalis susidaro iš namų ūkio išlaidų, deja, Lietuvoje nėra atliktų skaičiavimų, kokią pridėtinę vertę sportas plačiąja prasme sukuria kartu su privačiu ir nevyriausybinio sektoriumi bendrai.

Visi informantai vienareikšmiškai sutiko, jog Lietuvoje sporto sektoriaus teikėjai labiau naudojami valstybės skiriamais pinigais. Pasak informanto B, „labai maža dalis sporto organizacijų, kurios bent truputį generuoja pajamų“. Kalbant apie skiriamo finansavimo sportui pakankamumą, didžioji dalis informantų nurodė, jog lėšų valstybė skiria užtektinai, tačiau nėra lėšų panaudojimo efektyvumo. Kita problema – neaiškūs kriterijai, pagal kuriuos skirstomi pinigai. Iš kitos pusės, sporto finansavimo struktūra yra ydinga. Tiek profesionaliam, tiek masiniam sportui skiriama suma yra bendra, o ne atskirai.

Galime daryti prielaidą, jog mūsų šalyje viešosios sporto organizacijos nepakankamai skiria dėmesio marketingui ir nesiekia lėšų panaudojimo efektyvumo. Taip pat finansavimo struktūra yra neaiški.

3) *Ar privatus verslas noriai remia sportą mūsų šalyje?*

Tęsiant interviu apie sporto paslaugų valdymą verslo kontekste, ekspertų buvo teiraujama apie sporto paramą. Kaip žinia, Lietuvoje didžioji dalis paramos yra skiriama sportui, tačiau lyginant su užsienio šalimis tai visgi maža dalis. Dauguma sporto organizacijų teigia, jog joms nepakanka valstybės skiriamų lėšų, todėl jos siekia atrasti papildomų lėšų per paramą.

Remdamiesi savo asmenine patirtimi, informantai atskleidė, jog sportas plačiąja prasme Lietuvoje remiamas vangiai. Ekspertai vienareikšmiškai sutiko, jog tai patraukliausia sritis privačiam verslui, kaip rodo ir statistika, tačiau paklausti, kodėl, jų manymu, sporto rėmimo sritis nėra itin išplėtotą, nurodė keletą priežasčių: „*sporto organizacijos turėtų būti pačios aktyvesnės šiuo klausimu*“, „*neturi atitinkamų specialistų, kas galėtų užsiimti rėmėjų paieška*“, „*verslininkams nepatraukli paramos sistema*“. Informanto A teigimu, verslo sektoriaus parama sportui sudaro maždaig 30 proc., o likusi dalis – valstybės, savivaldos dotacijos.

4) *Ką reikia pakeisti, kokias priemones įdiegti, skatinant verslininkų susidomėjimą sporto plėtra?*

Privataus sektoriaus skiriamos lėšos viešąsias sporto paslaugas teikiančios sporto organizacijos neabejotinai reišmingos, nes sporto paramos dėka atsiranda galimybė sporto organizatoriams sukurti kokybiškesnę sporto paslaugą, o verslo įmonei – perduoti pageidaujamą informaciją vartotojui.

Ekspertai šiuo klausimu nurodė dvi pagrindines sritis, kuriose įvykę pokyčiai galėtų paskatinti verslininkų susidomėjimą sporto plėtra: mokesčiai ir grįžtamasis ryšys. Keletas informantų būtent paminėjo, jog mokestinės lengvatos būtų puiki paskata verslininkams. Kitas dalykas – sporto organizacijos iniciatyva. Gavęs pilnavertį pasiūlymą su numatoma nauda verslininkas, informantų nuomone, būtų labiau suinteresuotas teikti paramą. Verta paminėti

informanto B įvardintą priemonę, kurią galėtų įdiegti valstybė – tai viešas valstybinis fondas, kuriame būtų surenkamos lėšos iš sportą norinčių remti privačių įmonių, bendrovių ir pan. Taip pat tai padėtų išvengti neskaidrumo, korupcijos, asmeninių ryšių panaudojimo.

Apibendrinant, parama sportui mūsų šalyje vis dar nėra dažnas reiškinys. Verslininkų nevilioja mokestinė, taip pat teisinė bazė. Labdaros ir paramos įstatymas yra pasenęs, o pačios sporto organizacijos pateiktas menkai informatyvus pasiūlymas dažnai nesudomina verslininkų.

5) *Kaip manote, kokios priežastys lemia, jog dar neturime nacionalinio stadiono? Ar tai tik lėšų trūkumo problema?*

Vilnius – vienintelė sostinėje Europoje, neturinti tarptautinio lygio stadiono. Beveik trisdešimtmetį truncančios statybos nuolat teisinamos lėšų stygiu.

Sporto specialistams tai buvo ganėtinai opus ir įvairias emocijas keliantis klausimas. Vienas iš ekspertų net atsisakė atsakinėti į šį klausimą, o kitas ekspertas įvardino šią problemą kaip „*nacionalinę gėdą*“. Nei vienas iš informantų nepritarė, jog nacionalinio stadiono nesibaigiančias statybas galima pateisinti lėšų trūkumu.

Apdorojus ekspertų atsakymus, galima daryti išvadą, jog tai yra valstybės valdžios požiūrio problema. Tai atspindi ir kelis kartus pasikartojantis atsakymuose „politinio sprendimo trūkumas“ žodžių junginys. Nesuvokiamas apskritai stadiono poreikis ir jo nauda visais aspektais. Informanto A atsakymas į šį klausimą apibendrina visų ekspertų mintis: „*apskritai, trūksta gero valdymo principų taikymo: skaidrumo, efektyvumo, visuomenės įtraukimo. Projektas „apaugęs“ korupciniais ryšiais*“.

Taigi, matyti, jog iš tiesų tėra dangstomasi lėšų stygiu. Paprasčiausiai neieškoma sprendimų šiam klausimui išspręsti. Šiai dienai atrasti lėšų šiam projektui, pasiteklus viešosios ir privačios partnerystės modelį, pakankamai realu.

6) *Ar dažnai kreipiatės (organizacija, kurioje dirbate) į miesto savivaldybę dėl bendradarbiavimo organizuojant sporto renginį? Jei taip, ar bendradarbiavimas sklandus?*

Interviu metu siekta išsiaiškinti vietos valdžios indėlį sporto paslaugų valdyme. Pagrindiniai Vilniaus miesto savivaldybės Sporto skyriaus uždaviniai:

1. vykdyti kūno kultūros ir sporto politikos viešąjį administravimą;
2. įgyvendinti Savivaldybės kūno kultūros ir sporto politiką;
3. rengti ir įgyvendinti Savivaldybės kūno kultūros ir sporto strategiją Vilniaus mieste;
4. įgyvendinti Savivaldybės tarybos patvirtintas programas ir sprendimus;
5. įgyvendinti valstybės kūno kultūros ir sporto plėtotos politiką, sveikos gyvensenos programas kartu su kitomis suinteresuotomis valstybės institucijomis, įstaigomis ir nevalstybinėmis organizacijomis;
6. inicijuoti, skatinti ir koordinuoti kūno kultūros ir sporto programų rengimą ir įgyvendinimą Savivaldybėje;
7. užtikrinti Savivaldybės tarybos įsteigtų, skyriaus reguliavimo sričiai priskirtų neformaliojo švietimo Vilniaus sporto mokymo įstaigų veiklą ir vykdyti veiklos priežiūrą;
8. tirti ir vertinti kūno kultūros ir sporto plėtrą Savivaldybės teritorijoje;
9. tirti ir vertinti skyriaus reguliavimo sričiai priskirtų sporto bazių būklę.

Dažniausiai bendradarbiavimas tarp sporto organizacijų ir savivaldybės vyksta programinio finansavimo lygmeniu, tačiau kartais bendradarbiavimas vyksta suteikiant galimybę naudotis neatlygintinai sporto bazėmis, priklausančioms miesto savivaldybei.

5 iš 7 informantų nurodė, jog jų atstovaujamos organizacijos bendradarbiauja su savivaldybe, tačiau nei vienas neatsiliepė apie bendradarbiavimo kokybę labai teigiamai. Remdamasis savo patirtimi, informantas E atskleidė, kad jų organizacijai apskritai nepavyko užmegzti dialogo su savivaldybe dėl biurokratizmo, komunikacijos trūkumo. Informantas G taip pat antrino, jog bendradarbiavimas su savivaldybe vyksta neorganizuotai ir nesistemiškai.

Galima daryti prielaidą, jog savivaldybė sporto sektoriaus vystymo atžvilgiu yra pakankamai pasyvi. Tarp sporto organizacijų ir savivaldybės trūksta paprasčiausio susikalbėjimo.

7) Ar išplėtotas bendradarbiavimo tinklas tarp sporto organizacijų ir aukščiausios valdžios institucijų? Kaip tai atsispindi praktikoje?

Aukščiausios valdžios institucijos vieningai linksniuoja sporto teikiamą naudą. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 53 straipsnis teigia, jog „Valstybė skatina visuomenės kūno kultūrą ir remia sportą“. Seimas paskelbė 2017 metus Sporto metais, o Vyriausybė savo programoje

įsipareigoja siekti pakelti sporto politiką į aukštesnį lygį. Norint sulaukti pačių geriausių rezultatų, neišvengiamai reikalingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Šiuo interviu klausimu informantai taip pat buvo vieningi. Jų nuomone, bendradarbiavimo tinklas tarp sporto organizacijų ir aukščiausios valdžios institucijų nėra išplėtotas. Keletas informantų teigė, jog *„jei būtų išvystytas aukščiausios valdžios tarpinstitucinis bendradarbiavimas, jau turėtumėme nacionalinį stadioną“*. Kita vertus, dauguma sporto organizacijų priklauso skėtinėms organizacijoms pagal savo veiklos pobūdį. Tačiau ir skėtinės organizacijos, informanto A teigimu, yra *„pasyvios valstybiniu, politiniu lygiu. Joms trūksta valdymo, strateginio mąstymo kompetencijos“*.

Informantų išsakytos nuomonės leidžia daryti išvadą, jog šiame procese trūksta paprasčiausios komunikacijos. Kuomet nevyksta komunikacija, labai sunku rasti konsensą sprendimų priėmimo valstybiniu lygmeniu.

8) Kaip vertinate Kūno kultūros ir sporto departamento veiklą? Ar esate patenkinti šios organizacijos darbu? Gal galite išskirti jų veiklos pagrindines problemas?

Kūno kultūros ir sporto departamentas (toliau – KKSD) yra pagrindinė Vyriausybės institucija, atsakinga už sporto politiką ir valstybinės sporto strategijos įgyvendinimą. Šios organizacijos misija – praturtinti Lietuvos žmonių gyvenimą per kūno kultūrą ir sudaryti sąlygas atsiskleisti talentams sporte.

Svarbu buvo sužinoti sporto srities specialistų nuomonę apie šią organizaciją. Trys ekspertai įvertino KKSD veiklą teigiamai, keturi – patenkinamai. Informantai pasidžiaugė 2015 m. naujai išrinkto KKSD vadovo Edžio Urbonavičiaus rodoma iniciatyva vykdyti sisteminės permainas siekiant skaidrumo. Apdorojus šio interviu klausimo atsakymų rezultatus, galima išskirti KKSD veiklos pagrindines problemas:

- Prioritetų nesilaikymas (Informantas E: *„veiklos prioritetų kaita labai greita, veikloje jaučiamas epizodiškumas, o tai išbalansuoja institucijos darbą“*);
- Lyderio pozicijos vengimas (Informantas C: *„kartais jaučiasi jų pačių baimė ir nenoras priimti atsakingos organizacijos vaidmenį“*);
- Komunikacijos ir atvirumo stoka (Informantas B: *„nors esame didžiausia skėtinė organizacija, priimami sprendimai ir dokumentai su mumis nėra derinami“*);

Apibendrinant, KKSD, kaip sportą koordinuojanti institucija, tarsi vykdo jai pavestas funkcijas, tačiau veikla yra ydinga. Veiklos organizavimui trūksta viešumo, komunikacijos.

9) *Ar esate susipažinęs su 2011–2020 metų valstybine sporto plėtros strategija? Kaip vertinate jos įgyvendinimą?*

Ilgalaikė valstybinė strategija kūno kultūros ir sporto srityje nebuvo parengta per visą Lietuvos valstybės nepriklausomybės laikotarpį. Sėkmingas viešųjų paslaugų valdymas sporto sektoriuje neįsivaizduojamas be vieningos strategijos. Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar patys ekspertai bei jų atstovaujamos organizacijos veikia tuo pačiu principu kaip ir skelbiama valstybinėje 2011 – 2020 metų sporto plėtros strategijoje.

Dauguma ekspertų (5 iš 7) yra susipažinę su šia strategija. Deja, atsiliepimai apie strategijos įgyvendinimą tik neigiami. Ekspertų nuomone, tai tik dar vienas patvirtintas dokumentas, tačiau realizavimo prasme jis yra ignoruojamas, nes paprasčiausiai, pasak informanto E, „*niekas neseka joje numatytų uždavinių vykdymo, ypač ilgalaikėje perspektyvoje*“. Informantas B antrina: „*jokių atnaujinimų, atliepimų į šios dienos aktualijas nėra*“. Kita vertus, ekspertų nuomone, dokumentas parašytas gana atsakingai, apimamos visos sporto plėtros kryptys.

Iš esmės, KKSD yra atsakingas už 2011 – 2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos koordinavimą, tačiau departamentas nevykdo strategijos įgyvendinimo monitoringo, nesiekia bendradarbiauti su savivaldybėmis ir sporto organizacijomis dėl strategijos uždavinių įgyvendinimo.

10) *Ar Vilniuje pakankama sporto specialistų pasiūla? Kas paskatintų jaunimą rinktis kūno kultūros mokytojo ar trenerio specialybę?*

Žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Paskutiniai duomenys apie darbuotojų skaičių valstybinėse, visuomeninėse ir kitose sporto struktūrose 2014 metų. Pastebima tendencija, jog visgi kasmet specialistų, teikiančių viešąsias sporto paslaugas, skaičius mažėja. Kita vertus, kūno kultūros ir sporto specialistus

ruošiantis Lietuvos sporto universitetas studentų stygiumi nesiskundžia, tačiau didžioji jų dalis baigę studijas dirba ne pagal specialybę arba dar blogiau – išvyksta į užsienį.

Didžioji dauguma ekspertų įsitikinę, kad Vilniaus mieste trūksta sporto specialistų, ypatingai jauno amžiaus. *trenerio specialybė yra sudėtinga, reikalauja didelio pačio žmogaus indėlio* – teigia informantas B. Pasiteiravus, kodėl specialistų trūksta, ne vienas iš jų paminėjo, jog trūksta tinkamų, šiuolaikiškų sporto specialistų ruošimo programų. Informanto D teigimu: „studijose per daug teorijos, studentai mažai ugdomi pasitelkiant praktiką“. Informanto A nuomone, „universitetas turi ruošti ne tik trenerius, bet trenerius vadybininkus“. Antra, nepatrauklus atlygis nemotyvuoja jaunimo likti šiame sektoriuje. Pasak informanto B, „mokestinė trenerių bazė turėtų būti keičiama – atlyginimai šiuo metu susiejami su ugdomo sportininko pasiektais rezultatais, o jaunam treneriui pirmus metus tai įgyvendinti praktiškai neįmanoma“.

Susisteminius rezultatus, galima daryti išvadą, kad Vilniaus mieste trūksta jaunų, motyvuotų sporto specialistų, kurie ne tik norėtų nuolat tobulėti, bet ir būtų įgyję verslumo pagrindus, teikiant paslaugas sporto sektoriuje.

11) Jūsų nuomone, masiniam sportui skiriama tiek pat dėmesio kaip ir elitiniam? Ar teisingos esamos proporcijos?

Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta, jog sporto rinkos struktūrai realizuoti sportas išskiriamas į dvi gupes – didelio meistriškumo sportą ir masinį sportą. Yra pripažinta, kad masinis sportas mažina socialinius ir ekonominius skirtumus bei visuomenės fizinį pasyvumą. Vilniaus miesto savivaldybė yra įkūrusi viešąją įstaigą „Sveikas miestas“, kurios tikslas propaguoti Vilniaus miesto gyventojų fizinį aktyvumą ir skatinti juos dalyvauti sveikatingumo renginiuose, tačiau ekspertų nuomone viskas prasideda nuo valstybės požiūrio ir strategijos.

Interviu atskleidė, jog masiniam sportui skiriama žymiai mažiau dėmesio nei profesionaliam. Turėtų būti balansas, tačiau šiuo metu sporto politika nukreipta daugiausia į elitinio sporto iškovojamus medalius. Finansavimo atžvilgiu taip pat pastebima, kad didelio meistriškumo skatinimui skiriama 1,5 karto daugiau lėšų (KKSD įsakymas, 2016). Informanto D nuomone, „masiniai sporto renginiai rengiami epizodiškai, o ne sistemingai“. Taip pat keletas informatų dar kartą paminėjo sporto infrastruktūros problematiką: gyvenamuosiuose rajonuose stadionai prie mokyklų dažnai prastos kokybės, kiemuose nėra krepšinio aikštelių ir t.t.

Galiausiai, pasak informanto B, „*stinga socialinių reklamų, informacijų kompanijų, skatinančių fiziškai aktyviai gyventi*”.

Galima daryti prielaidą, jog valstybei didesnė vertybė sporto atžvilgiu, ne fiziškai aktyvi ir sveikesnė visuomenė, o profesionalių sportininkų pasiekimai, garsinantys Lietuvos vardą.

Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu rezultatus, galima daryti išvadą, jog interviu papildė apklausos duomenis, atskleidė viešųjų paslaugų sporto sektoriuje problemines sritis valdymo lygmenyje ir padėjo sukonkretizuoti tobulinimo kryptis.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus viešųjų sporto paslaugų valdymo teorinę patirtį ir įvertinus sporto paslaugų ekonominę veiklą, nustatyta:

- Viešosios sporto paslaugos – ypatingai svarbi valdžios priemonė, teikianti naudą ne tik visuomenei, bet ir valstybei. Sporto paslaugos skiriasi nuo tradicinių, nes šios paslaugos apima daugelį sričių: socializaciją, emocinę būklę, švietimą, sveikatingumą, kultūrą, ekonomiką, verslą.
- Viešųjų sporto paslaugų valdymas apima bendrinius valdymo sistemos elementus: tikslą ir uždavinius, strategiją, valdymo struktūrą, teisinį reglamentavimą, finansavimą, valstybės politiką, išteklius.
- Sporto paslaugos yra ekonominė veikla, kurių tiekimas bei vartojimas tiek aktyvaus, tiek pasyvaus sporto rinkose prisideda prie šalies ekonomikos augimo ir nedarbo mažinimo. Ekonomiškai stiprėjantis sporto sektorius ypatingai patrauklus verslo subjektams. Didžiausia nauda verslui pasiekama per tarptautinius sporto renginius ir paramą.
- Valstybės vaidmuo teikiant viešąsias sporto paslaugas labai reišmingas, nes šalies diktuojama sporto politika yra pagrindas visai sporto sistemai. Lietuvoje įgyvendinamas biurokratinės konfigūracijos sporto politikos modelis, kuris pasižymi aktyviu valstybės institucijų dalyvavimu.
- Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Vyriausybės (toliau – KKSD) – pagrindinė ir svarbiausia institucija, koordinuojanti kūno kultūros ir sporto valdymą Lietuvoje, tačiau sporto politiką įgyvendina ir nevyriausybines organizacijas, kurios dažnu atveju yra aktyvesnės ir iniciatyvesnės nei valstybinės institucijos. Dėl šios priežasties būtini pakeitimai teisinėje bazėje, suteikiant daugiau funkcijų nevyriausybėms sporto organizacijoms, didinant lėšų paskirstymo ir panaudojimo efektyvumą, skaidrumą.
- Kūno kultūros ir sporto finansavimas Lietuvoje yra painus ir problematiškas. KKSD disponuoja valstybės skiriamomis lėšomis, o lėšomis, surinktomis iš loterijų organizavimo – Kūno kultūros ir sporto rėmimo fondas (toliau – Fondas). Fondas neteikia jokios atskaitomybės KKSD, kuris yra Fondo administratorius. Dėl to dažnai dubliuojamos finansavimas toms pačios programoms.
- Didžioji dalis finansavimo, teikiant viešąsias sporto paslaugas, Europoje gaunama iš namų ūkių, kur perkamos sporto prekės, paslaugos, bilietai, tuo tarpu Lietuvoje pagrindiniai kūno

kultūros ir sporto finansavimo šaltiniai yra valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų asignavimai.

Atlikus kiekybinį ir kokybinį viešųjų paslaugų valdymo tobulinimo sporto sektoriuje tyrimą ir apibendrinus tyrimų rezultatus, nustatyta, jog iškelta hipotezė pasitvirtino: sporto sektoriaus verslo socialinis ekonominis potencialas nepakankamai išnaudojamas ir neįvertinamas jo socialinis ekonominis reikšmingumas, tiek formuojant valstybės sporto paslaugų politiką, tiek tobulinant šio sektoriaus vadybą. Toliau pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos sporto paslaugų valdymo tobulinimui:

- Viešųjų paslaugų valdymas sporto sektoriuje Vilniaus mieste nėra pakankamai efektyvus. Valdžios pozicija sporto plėtros ir valdymo srityje iš esmės turėtų keistis, suvokiant sporto sektorių ne kaip kaštų centrą, bet kaip įrankį valstybės sveikatos, socialinei, švietimo ir kultūros politikai įgyvendinti. Taip pat būtina sukurti efektyvsnę informavimo sistemą, kuri ugdytų visuomenės suvokimą apie sporto ir fizinio aktyvumo teikiamą naudą. Ugdyti sveiką ir fiziškai aktyvią visuomenę – turėtų būti vienas iš valstybės prioritetų.
- Vieši masiniai sporto renginiai turėtų būti rengiami dažniau ir aktyviau. Rekomenduotina didesnę dėmesį skirti visuomenės sveikatinimui, skatinant miesto mikrorajonų seniūnijas vykdyti įvairius fizinio aktyvumo renginius sistemingai, taip pat rengti specializuotus renginius, skirtus neįgaliesiems, senjorams.
- Sporto politika yra menkai išvystyta, nes nėra išplėtotas bendradarbiavimo tinklas tarp sporto organizacijų ir aukščiausios valdžios, nėra aiškos atskaitomybės už veiklos rezultatus savivaldybių lygmenyje. Didžiausio dėmesio susilaukia tik populiariausių sporto šakų profesionalai, o mėgėjų sportas lieka šešėlyje ir pačių Lietuvos piliečių sąmoningumo reikalas.
- Siūloma parengti Vilniaus miesto sporto infrastruktūros atnaujinimo galimybių studiją, sudaryti atnaujinimo planą, išskiriant sporto objektų atnaujinimo eiliškumą bei prioritetinius ir svarbiausius atnaujinimo objektus. Ypatingą dėmesį skirti universalių aikštelių ir salių prie švietimo įstaigų bei baiseinų rekonstrukcijai. Rekomenduojama sudaryti atskirą darbo grupę, atsakingą už nacionalinio stadiono įgyvedinimo projektą, sudarant realių veiksmų ir sprendimų planą.

- Siekiant skatinti perspektyvius jaunos sportininkus siekti aukštų rezultatų, vertėtų apsvarstyti galimybę įdiegti rezervinį fondą, kuris padėtų finansiškai gabiam sportininkui pasiruošti tarptautinėms varžyboms ir jose dalyvauti.
- LR Švietimo ir mokslo ministerijai rekomenduojama: įvesti trečią kas savaitinę kūno kultūros pamoką bendrojo lavinimo mokyklose, siekiant ugdyti sveikesnius ir fiziškai aktyvesnius vaikus, taip pat atnaujinti sporto studijų programas universitetuose, įdiegiant verslo pagrindų paskaitas būsimiems sporto specialistams. Patartina apsvarstyti galimybę, jog sporto specialistus galėtų ruošti atitinkamų sporto šakų federacijos.
- 2011 – 2020 metų valstybinė sporto strategija šiuo metu yra tik formalus dokumentas. Vertėtų ją atnaujinti, numatyti rezultato kriterijus, kuriuos būtų galima išmatuoti, sudaryti kasmetinį veiksmų planą atsižvelgiant į šiandienines aktualijas bei vykdyti kasmetinį monitoringą, pateikiant ataskaitą visuomenei.
- Siūlomi mokestinės bazės pakeitimai: suteikti įvairių mokesčių lengvatų privatiems asmenims ar verslo įmonėms, skiriančioms pinigų sportui. Didesnis privataus sektoriaus finansavimas leistų sukurti kokybiškesnes viešąsias sporto paslaugas.
- KKSD turėtų tobulinti lėšų skirstymo sistemą. Kriterijai ir prioritetai, pagal kuriuos skirstomi valstybės pinigai, turėtų būti aiškūs visiems ir viešai skelbiami, kad sporto organizacijos galėtų orientuotis kokia linkme turėtų dirbti.
- Vilniaus miesto savivaldybės sporto skyriui patartina aktyviau bendradarbiauti su miesto sporto organizacijomis, ir ne tik programinio finansavimo lygmenyje, bet ir diegiant sistemingą bendradarbiavimo tinklą. Savivaldybės prizinio fondo įsteigimas institucijų ir asmenų, pasiekusių geriausių rezultatų organizuojant sporto renginius visiems, kasmetiniam pagerbimui galėtų būti viena iš priemonių skatinti sporto masiškumą. Taip pat Vilniaus miesto savivaldybė turėtų sukurti informavimo mechanizmą, skatinantį visuomės suvokimą apie fizinio aktyvumo būtinybę ir pritraukti didesnį skaičių gyventojų į masinius sporto renginius.
- Siūloma savivaldybei organizuotai ir sistemingai rengti regioniniu lygmeniu įvairius seminarus ir mokymus sporto sektoriuje dirbantiems žmonėms, skatinti juos tarpusavyje dalintis gerąja patirtimi, taip pat sudaryti sąlygas užsienio sporto specialistams atvykti pasidalinti gerąja valdymo praktika.

SANTRAUKA / SUMMARY

Augustė Dunauskienė

VIEŠŲJŲ PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMAS SPORTO SEKTORIJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbe nagrinėjama viešųjų paslaugų valdymo ypatumai sporto sektoriuje, sporto paslaugų reikšmingumas ekonomikai ir verslui, valstybės vaidmenį formuojant sporto politiką. Kiekvienos valstybės aukščiausioji ir vietos valdžia privalo užtikrinti vienodas galimybes ir sporto prieinamumą visiems, tačiau **susiduriama su problema**, jog valstybė ir vietos valdžia dažnai per mažai dėmesio skiria sporto sektoriaus valdymui ir susikoncentruoja tik į profesionalių sportininkų pasiekimus, o ne plačiosios visuomenės sveikatinimą.

Darbo tikslas. Remiantis mokslinė, analitine, apibendrintos praktikos literatūra ir atliktais tyrimais, įvertinti sporto valdymą Vilniaus mieste bei pateikti siūlymus ir rekomendacijas tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

- Apžvelgti viešųjų sporto paslaugų sektoriaus teorinę patirtį;
- Išanalizuoti sporto paslaugų verslo ekonominį reikšmingumą;
- Iširti viešųjų paslaugų valdymo ypatumus sporto sektoriuje Vilniaus mieste;
- Atsižvelgiant į analizės rezultatus, pateikti viešųjų paslaugų valdymo sporto paslaugų sektoriuje tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas. Sporto paslaugų sektoriaus ekonominės veiklos apibendrinta praktika ir prognozuojamos pokyčių tendencijos.

Darbe taikomi metodai. Rengiant darbą naudoti mokslinės literatūros analizės, lyginimo, struktūrinės analizės bei kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai.

Atlikus tyrimą apie sporto plėtrą ir valdymą Vilniaus mieste, buvo nustatyta, jog sporto paslaugų valdymas yra tobulinamas. Ypatingai išryškėjo sporto infrastruktūros stygiaus problema. Gauti rezultatai atskleidė nepakankamą valdžios dėmesį sportui, atskaitomybės ir kontrolės stoką, finansavimo sistemos ydas, komunikacijos ir bendradarbiavimo sričių trūkumus. Atsižvelgiant į rezultatus, išvadose pateikiamos rekomendacijos viešųjų sporto paslaugų valdymo tobulinimui.

IMPROVEMENT MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE ON SPORTS SECTOR

Master assignment

In this assignment analyzing management of public service on sports sector, sports service importance on state economy and business, state role forming sports politics. Every nations government and local municipalities has to assure equal possibilities and sports accessibility for public, but usually facing the problem, that government and local authorities do not pay much attention on management of sports sector and focus only on results of professional athletes but not on health promotion.

Assignment scope. With reference to scientific, analytics, summarized practical literature and performed research evaluate sports management in Vilnius city and provide recommendations on improvement.

Assignment objectives:

- Review public sports service theory
- Analyze importance of sports public service on business environment
- Research public service management features on sports service in Vilnius city
- With reference to research results provide guidelines for improvement of public service management on sports sector.

Research object. Sport service sector economic activity summarized practice and predictable trend of change.

Assignment methods. Scientific literature analysis, comparison, structural analysis and qualitative and quantitative research methods.

After research of sport development and management of the city of Vilnius, it was found that sports service management is improved. Particularly highlighted sports infrastructure shortage. The results revealed a lack of government attention for sport, lack of accountability and control, financing system flaws, communication and cooperation areas of weaknesses. Depending on the results, the recommendations for public sports service management improvement are specified on the conclusions.

LITERATŪRA

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2009. 465 p.
2. Beržanskienė M. *Paslaugų marketingas*. Konspektas. Marijampolė: „Piko valanda“, 2010. 67 p.
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008. 304 p.
4. Bolivar M. P. R., Hernandez A. M. L., Rodriguez D. O. *Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, nr. 45, 2010, 116-139 p. Prieiga per internetą: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71615503009>
5. Čingienė V., Komskienė D., Atraskėvičienė V. *Kas lemia paramos pasiūlymo sporto sektoriuje sėkmę? Paramos pasiūlymo kūrimo teorija ir praktika*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1 (29), 2013. 166 – 176 p. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/cingiene_komskiene_atraskeviciene.pdf
6. Desbordes M., Richelieu A. *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice*. Routledge, 2012. 194 p. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=wZUVsfKzLBsC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Dolles H, Soderman S. *Sport as a Business. International, Professional and Commercial Aspects*. Palgrave, 2011. Prieiga per internetą: <http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/559/Sport%20as%20a%20Business.pdf>
8. European Commission. *The European model of sport. Consultation document of DG X*. Prieiga per internetą: http://www.bso.or.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_European_Model_Sport.pdf
9. Europos Bendrijų Komisija. *Baltoji knyga dėl sporto*. Briuselis, 2007. Prieiga per internetą:

[http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_d
el_sporto_ebk_2007_07_11.pdf](http://www.sportasvisiems.lt/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/baltoji_knyga_d
el_sporto_ebk_2007_07_11.pdf)

10. Europos Komisija. *Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui*. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0012>
11. Europos sporto užimtumo observatorija. Prieiga per internetą: <http://eose.eu/>
12. Ferrand A., McCarthy C. *Marketing the Sports Organizations: Building networks and relationships*. New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2009.
13. Gedvilaitė-Moan A, Laskienė S. *Viešojo sektoriaus organizacinio valdymo ypatumai sporto kaip viešojo sektoriaus pavyzdžiu*. Inžinerinė ekonomika, 21 (1), 2010. 90-98 p.
14. Ian Henry. *European models of sport: governance, organisational change and sports policy in the EU*. Henry Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences, 50 (1), 2009, 41 – 52 p.
Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4E0CDF0E374E301E1C32A2997790FBA2?doi=10.1.1.516.7287&rep=rep1&type=pdf>
15. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2005.
16. Karpavičius T., Jucevičius G. *Futbolo verslo sistema: koncepcija ir struktūra*. Ekonomika ir vadyba, Nr. 14, 2009.
17. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatai (patvirtinti 2010 m. kovo 17 d.), 9.20 p. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.5A2090F82C34&lang=lt>>.
18. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016–2018 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. 1V-940. Prieiga per internetą: < [file:///C:/Users/August%C4%97/Downloads/2016-2018_SVP_kovas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/August%C4%97/Downloads/2016-2018_SVP_kovas%20(1).pdf)>
19. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017–2019 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2017 m. balandžio 20 d. įsakymu Nr. 1V-318. Prieiga per internetą: < file:///C:/Users/August%C4%97/Downloads/KKSD%202017-2019_SVP.pdf>

20. Kūno kultūros ir sporto departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus įsakymas „Dėl valstybės biudžeto lėšomis finansuotųjų 2017 metų kūno kultūros ir sporto sričių ir krypčių, numatomų skirti asignavimų ir terminų paraiškoms priimti nustatymo“ (priimtas 2016 m. spalio 5 d.) Nr. V-643. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/7c66b5b08bbb11e6b969d7ae07280e89/OdOdVJtPXS>>
21. Langvinienė N. *Paslaugų ekonomika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2011. 485 p.
22. Langvinienė N., Vengrienė B. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005. 363 p.
23. Laurinavičius A, Čingienė V. *Ekonominių dėsnių ir analizės metodų pritaikymo sporte, kaip ūkio šakoje, aktualumas*. Sporto mokslas, 4(66), 2011. p. 32–39. Prieiga per internetą: http://www.sportinfo.lt/dokumentai/periodiniai/sp_mokslas/SM_2011_4.pdf
24. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas (patvirtintas 1995 m. gruodžio 20 d. Nr. I-1151), Valstybės žinios, 1996-01-31, Nr. 9-215 [žiūrėta 2016 m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.791BF9249C9C>
25. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymo pakeitimo įstatymas (patvirtintas 2008 m. balandžio 17 d. Nr. X-1501) . Valstybės žinios 2008. Nr. 47-1752. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.082D84B08894>>
26. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo įstatymas (patvirtintas 2007 m. liepos 4 d.) Valstybės žinios, 2007-07-21, Nr. 81-3321 [žiūrėta 2016 m. gruodžio 21 d.].Prieiga per internetą:< <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.302102>>.
27. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas (patvirtintas 1993 m. birželio 4 d. Nr. I-172). Valstybės žinios, 1993-06-11, Nr. 21-506. Prieiga per internetą: < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C0FF21832A85>>
28. Lietuvos Respublikos nutarimas „Dėl 2011–2020 metų valstybinės sporto plėtros strategijos patvirtinimo“ (patvirtinta 2011 m. kovo 24 d.) Valstybės žinios, 2011-04-07, Nr. 41-1942 [žiūrėta 2016 m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą:< <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5149504F601C>>
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl sporto, kultūros ir pramogų paslaugų teikimo ir vartotojų informavimo, teikiant šias paslaugas, taisyklių patvirtinimo“ (patvirtintas 2008 m. birželio 25 d.) Valstybės žinios, 2008-07-03, Nr. 75-2945 [žiūrėta 2016 m. gruodžio 19

- d.]. Prieiga per internetą:< <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.C8B1F86E3C5E>>
30. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadybos pagrindai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 2010. 483 p.
31. Meidus L., Pečiūra J. E. *Socialinė psichologija ir sportas*. Mokomoji knyga. Vilnius: VGTU leidykla TECHNIKA. 2015. 141 p.
32. Mikalauskas R., Šimkus A., Brusokas A. *Sporto vadyba: nuo sportinės veiklos teorinės paradigmos iki savanoriškos veiklos* Kaunas : Arx reklama, 2016.
33. Montel J., Waelbroeck-Rocha A. E. *The different funding models for grassroot sports in the EU*. Eurostrategies, 2010. Prieiga per internetą:< http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/sport/conference20100216/2-the-different-grassroots-sports-funding-models-in-the-eu-en.pdf>
34. Mullin B. J, Hardy S, Sutton, W. A. *Sport Marketing*. Champaign III: Human Kinetics, 2014. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=AYF-AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=mullin+sport+marketing+pdf&ots=E2TZUyZMls&sig=PqXv35GgOAJQa1g0AdiZYyy9uYs&redir_esc=y#v=onepage&q=mullin%20sport%20marketing%20pdf&f=false
35. Navickas V, Ruškytė D. *Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai*. Metodinė priemonė. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2010.
36. *Parama Lietuvai 2015 m.* Statistikos departamentas, Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai/?articleId=4711609>
37. Pedersen P.M, Thibault L. *Contemporary Sport Management 5th. Edition*. United States: Human Kinetics, 2014.
38. Petkevičienė B. *Paslaugų geografijos bendrasis kursas. Paslaugų sistemos svarbiausieji bruožai ir paslaugų teritorinė sklaida*. I dalis. Vilnius, 2012. 118 p.
39. Profesinio mokymo metodikos centras. *Sporto sektoriaus studija. Darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita*. 2008. Prieiga per internetą: http://www.kpmc.lt/Skelbimai/SEK_LT/Sporto%20studija.pdf
40. Robinson L. *Managing Public Sport and Leisure Services*. Routledge. 2004. 208 p. Prieiga per internetą:

<https://books.google.lt/books?id=soeCAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>

41. *Sporto ekonominiai rodikliai 2015 m.* Statistikos departamentas, Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: < <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143461> >
42. Stasiukynas A. *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas* // Viešasis valdymas. Vilnius: MRU. 2010. 294-298 p.
43. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius*. Vilnius, 2008. Prieiga per internetą: < http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/EVRK2red_klasif_leidinys.pdf >
44. SEPTYNIOLIKTOSIOS LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS PROGRAMA , PRITARTA Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82
45. Šimkus A., Pilelienė R. *Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas: Organizacijų vadybą: Sisteminiai tyrimai, 2010.* Prieiga per internetą: http://www.academia.edu/7572455/Sporto_paslaugu_kokybes_vertinimas
46. Švagždienė B., Jasinskas E., Rimkevičienė D. *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai: Mokslinių straipsnių rinkinys: Ekonominė sporto renginių reikšmė* (teorinis aspektas). Lietuvos sporto universitetas, 2014. Prieiga per internetą: http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/mokslas/trs_konfrencijos_sraipsniai_2014_12_20_.pdf#page=97
47. Tamulaitienė R., Grajauskas L., *Lietuvos sportas kultūrinėje atmintyje: atsiminimų refleksija: Sporto mokslo teorija*. Žurnalas sporto mokslas Nr. 1 (63). Lietuvos sporto informacijos centras, 2011.
48. Tidikis R. *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
49. Viešųjų paslaugų vadybos paskaitų konspektas. Viešojo administravimo katedra. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BnI4sW5FGTwJ:https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/VpV_paskaitos.pps+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt
50. Sporto vadyba: nuo sportinės veiklos teorinės paradigmos iki savanoriškos veiklos : monografija / Rimantas Mikalauskas, Audrius Šimkus, Andrius Brusokas ; Kauno kolegija, Vadybos ir ekonomikos fakultetas, Sporto vadybos katedra. – Kaunas : Arx reklama, 2016

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Vilniaus miesto gyventojų apklausa „Sporto plėtra ir valdymas Vilniaus mieste“

Gerb. Respondente,

Aš esu II kurso, Lietuvos edukologijos universiteto, švietimo įstaigų vadybos ir administravimo studijų programos, studentė. Mano magistrinio darbo tyrimo tikslas išsiaiškinti kaip vilniečiai vertina kūno kultūros ir sporto plėtrą bei valdymą Vilniaus mieste.

Dėkoju, kad sutikote atsakyti į šios anketos klausimus. Anketoje nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Jums reiktų pažymėti atsakymą, geriausiai apibūdinantį Jūsų nuomonę. Apklausa yra anonimiška, o pateikti atsakymai bus analizuojami apibendrintai.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką! Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Jūsų amžius?

- ☐ 18 – 30m.
- ☐ 31 – 45m.
- ☐ 46 – 55m.
- ☐ 56m. ir daugiau

Kaip dažnai Jūs sportuojate/mankštinatės? (atliekama tikslinga sportinio pobūdžio fizinė veikla, kurios metu suintensyvėja širdies ritmas ir padažnėja kvėpavimas)?

- ☐ 5 kartus per savaitę (reguliariai)
- ☐ Nuo 1 iki 4 kartų per savaitę (nelabai reguliariai)
- ☐ Nuo 1 iki 3 kartų per mėnesį ir rečiau (kartais)
- ☐ Nesportuoju

Kaip vertinate bendrą sporto infrastruktūros būklę Lietuvoje?

- ☐ Puikiai
- ☐ Gerai
- ☐ Patenkinamai
- ☐ Prastai

Kokių sporto bazių, Jūsų nuomone, Lietuvoje labiausiai stinga?

- Baseinų
- Universalių sporto aikštelių ir salių
- Lengvosios atletikos maniežų
- Futbolo stadionų
- Teniso aikštynų
- Ledo arenų
- Niekio netrūksta
- Kita.....

Kas jus labiau paskatintų užsiimti sportine veikla?

- Socialinė reklama, skirta sveikai gyvensenai per sportą;
- Valstybės politika, labiau akcentuojanti sveiką gyvenseną;
- Didesnis nemokamų masinių sporto renginių viešinimas.

Ko trūksta Lietuvai, jūsų nuomone, kad būtų išugdoma daugiau olimpinių čempionų?

- Sąlygų sportuoti (infrastruktūra)
- didesnio valdžios dėmesio jaunam sportininkui
- rezervinio fondo (finansavimas perspektyviems jauniems sportininkams)
- specialistų – trenerių

Su kokiomis problemomis susiduriate mankštšinadamiesi/sportuodami savarankiškai?

- Arti nėra sporto įrenginių (aikštelių, bėgimo trasų, dviračių takų, slidinėjimo trasų ir kt.)
- Trūksta lėšų sportinei aprangai, avalynei, sporto paslaugoms;
- Trūksta informacijos žiniasklaidoje, reklamos;
- Nesusiduriu su problemomis.

Kiek jūs sutinkate su nuostata, jog „sportas yra neatsiejama mano gyvenimo dalis“?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nesu tikras
- Nesutinku
- Visiškai sutinku

Šiuo metu moksleiviams privalomos 2 kūno kultūros pamokos per savaitę. Kaip manote, ar mokyklų programose kūno kultūrai, sveikai gyvensenai turėtų būti skiriama daugiau pamokų?

- Taip, galėtų būti 3 pamokos ir daugiau per savaitę
- Ne, užtenka 2 pamokų
- Negaliu pasakyti

Ar teko girdėti, kad LR Seimas paskelbė 2017 metus Sporto metais?

- Taip, teko skaityti žiniasklaidoje;
- Ne, nieko negirdėjau.

Atsakykite į klausimus, remdamiesi savo asmenine nuomone/patirtimi:

	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Ar mieste užtektinai sporto renginių, sporto švenčių skirtų neįgaliesiems, pagyvenusiems žmonėms bei atskirų miesto rajonų gyventojams?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar pakankamai plėtojama sporto infrastruktūra prie švietimo įstaigų?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar efektyvus, Jūsų nuomone, kūno kultūros ir sporto valdymas mieste?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar mieste pakankamai įgyvendinama projektų viešo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo modelio pagrindu?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar Vilniaus miestui reikalingas tarptautinio lygio stadionas?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar pakanka miesto savivaldybės skiriamų lėšų formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigoms kokybiškai įgyvendinti jaunimo fizinio ugdymo programą?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar pakankamai mieste rengiama masinių sporto renginių visiems?	☐	☐	☐	☐	☐
Kaip manote, ar kūno kultūros ir sporto plėtra yra pripažinta kaip esminis Vilniaus miesto prioritetas sveikai gyvensenai ugdyti, gyvenimo kokybei gerinti (net ir edukacinėse institucijose) ir visuomenės sanglaudai stiprinti?	☐	☐	☐	☐	☐
Ar pritariate, jog dauguma sporto klubų deklaruoja didelių sportinių rezultatų siekimą, o ne klubo narių skaičiaus didinimą, stabilumą ir t.t?	☐				

Jūsų nuomone, ar pakankamai išnaudojamas sporto sektorius verslui plėtoti (žymių sportininkų reklama, parama ir t.t.) ?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nesu tikras

Jei prieš tai pasirinkote atsakymą NE, pagrįskite savo pasirinkimą:

Koks, Jūsų nuomone, yra sporto sektoriaus valdymo rezultatyvumas Vilniaus mieste?

- ☐ Blogas

- Patenkinamas
- Labai geras
- Tobulintinas

Kokias sporto valdymo tobulinimo priemones laikytumėte prioritetinėmis?

- Optimizuoti valdymo struktūrą
- Racionaliau paskirstyti finansinius išteklius
- Mokyti ir skatinti personalą
- Sutelkti prioritetus valstybiniu lygmeniu

2 PRIEDAS

Pusiau struktūruoto interviu protokolas

1. Kaip vertinate sporto plėtrą bei sporto valdymą Vilniaus mieste? Išskirkite, jūsų nuomone, opiausias problemas (jei tokių išvelgiate).

Informantas A: Pagal gyventojų tankumą Vilniaus sporto situacija, ypač infrastruktūra prasčiausia visoje Lietuvoje. Vienam gyventojui tenkanti sporto infrastruktūros dalis labai maža. Išaugo privatus sporto sektorius. Tai iš dalies yra gerai, nes skatina konkurenciją, sporto vartotojai kelia aukštesnius reikalavimus sporto organizacijoms kokybės atžvilgiu, tačiau valstybės lygiu – niekas nepasikeitė. Kas buvo anksčiau, tas ir tebėra – postūmio nėra. Valdžios dėmesys sportui yra visiškai nepakankamas, ji nemato sporto kaip socialinių problemų sprendimo įrankio. Mato sportą kaip dar vieną biudžeto valgytoją. Apskritai neaiški sporto politika: kas svarbu, kad žmonės sportuotų ar kad šalis gautų daugiau medalių.

Informantas C: Sporto plėtra ir valdymas yra labai chaotiški, neturintys aiškių kriterijų. Nėra aišku kas ir už kokias sporto sritis atsako ir vadovauja. Teoriškai lyg ir yra, bet atėjus krizinei situacijai „popirinis/politinis“ aiškumas išgaruoja.

Lietuvos visuomenėje visai nesuvokiama „klubo“ sąvoka ir didelė dalis sportininkų, sporto vadybininkų ir vadovų, politikų dėl to nemato jokios problemos. Opiausia problema – sportas suvokiamas, kaip remtina, savimi pasirūpinti negebanti, aiškos naudos neduodanti (išskyrus medalius), nuolat išmaldos reikalaujanti sritis, išstumta iš kultūros sferos ir baigiama pašalinti iš švietimo.

Informantas E: Kas liečia FA - labai įžvelgiu. Vilniuje, rašau iš savo tiesioginės patirties, nėra jokio dėmesio organizuotam mėgėjų sportavimui tokiam kaip seniūnijų žaidynės, pvz: miestas buvo gavęs lėšų seniūnijų žaidynių I etapo organizavimui, lėšų net nepasiėmė ir nieko neorganizavo. Tai yra 1 iš 3 Lietuvos miestų kuris neskiria jokio dėmesio organizuotam mėgėjų sportui – nedalyvauja sisteminiuose fizinio aktyvumo projektuose. Organizuojami miesto projektai yra visiškai epizodiniai ir parodomąjo pobūdžio, vienkartiniai. Salės yra apgailėtinos būklės. Viskas kas yra daroma Vilniuje dėl organizuoto (ne pavienių gyventojų infrastruktūra) mėgėjų sporto yra nevyriausybinių ir privačių organizacijų iniciatyva.

Informantas B: Tarpžinybinės komunikacijos problema, nesusikalbėjimas. Savivaldybė kaip ir atsakinga už masinį sportą, o už elitinį – sporto federacijos. Tuo tarpu KKSD nori, kad

federacijos užsiimtų ir masiniu sportu. Savivaldybės lėšos nukreipiamos daugiausiai taip pat į elitinį sportą (profesionalių klubus). Sveikatingumui pinigų nepakanka.

Tarp trijų istaigų – nesusikalbėjimas. Veiksmų planų aiškių nėra, strategijos aiškios taip pat – kur kuri organizacija turi daryti ir už ką atsakinga.

Informantas D: Viskas prasideda nuo infrastruktūros ir vaiko ugdymo. Sporto infrastruktūra yra tragiška Vilniaus mieste, ypačiai prie mokyklų. Valdžia neskatina socializacijos. Sporto suvokimas turi ateiti visų pirma šeimoje, paskui mokykloje. Mokyklose prasta kūno kultūros pamokų kokybė. Nėra sporto politikos apskritai.

Informantas G: Nėra vientisos vizijos. Struktūrininės vizijos. Ilgalaikės strategijos.

Informantas F: Vilniaus m. sporto valdymas kuruojamas tikrai prastokai. Kai kurių sporto šakų asociacijos – „popierinės“. Jas reikia stumti, prašyti. Didelė problema-bazės. Jų per mažai, jos brangios.

2. Jūsų nuomone, apskritai šalyje sportas labiau naudojasi valstybės skiriamais pinigais ar uždirba? Ar valstybė pakankamai skiria lėšų sportui?

Informantas A: Vienareikšmiškai sportas naudojasi valstybės pinigais. Sportas gauna lėšas, bet neuždirba. Valstybės skiriamų pinigų pakanka, tačiau pinigų panaudojimo efektyvumo nėra. Kriterijai, pagal kuriuos skirstomi pinigai – neaiškūs.

1eur isleistas aktyvumui sutaupo 4 eurus gydymui

Informantas C: Naudojasi. Labai retas juos priima, kai investiciją. Dažniausiai tai būna klubai. Bet ne visada ir ne visi.

Informantas E: Ką jūs laikote „sportu“ ? jei sportas yra aukšto sportinio meistriškumo kontekste tai – taip. Jei plačiąja prasme su privačiu ir nevyriausybinio sektoriumi - niekas nėra patikimai suskaičiavęs kiek:

2.1. Privačių lėšų tėvai išleidžia vaikams kurie dalyvauja sporte (aprangos, avalynė, kaina už sporto būrelius, dalyvio ar starto mokesčiai, išlaidos degalams važinėjant į treniruotes ir varžybas, stovyklos ir t.t.) Pvz. iš savo privačios patirties galiu pasakyti kad man 1 dukros sportas (įskaičiavus viską kas aukščiau paminėta) per mėn kainuoja 80 - 100 eurų/vienam vaikui. Taigi per metus vieno vaiko sportavimui išleidžiame apie 1000 eurų. Jei Lietuvoje turime 50 000 vaikų kurių tėvai per metus išleidžia panašiai, tai turėsime apie 50 mln. eurų išlaidų iš privataus sektoriaus sportui.....

2.2. lėšų išleidžia pavieniai sportuojantys gyventojai: (perka aprangas, avalynę, priedus sportavimui inventorių (slidės, dviračiai ir kt.)

2.3. Kiek lėšų išleidžia sportuotojai mėnesiniams ar metiniams abonimentams sporto klube;

2.4. Kiek sporto klubai išleidžia (investuoja, perka) į treniruoklių pirkimą ir kiek darbo vietų sukuria sporto klubuose – kas taip pat turi būti priskiriama sporto sektoriaus sukuriama pridėtinei vertei.

Informantas B: Sportas naudojasi, gauna valstybės pinigais. Labai maža dalis sporto organizacijų, kurios kažkiek generuoja pajamų.

Informantas D: Pas mus iškreiptas vaizdas šiuo klausimu. Vienareikšmiškai naudojasi valstybės skiriamais pinigais. Savivalda turėtų sudaryti sąlygas verslui, o verslas turėtų investuoti ir remti.

Informantas G: Viennareikšmiškai valstybės pinigais. Mūsų sporto žmonės uždirbti nemoka.

Informantas F: Vienareikšmiškai - valstybės. Lietuvoje prastai išvystytas paramos klausimas. Jokių nuolaidų padedančioms sportui įmonėms. Vaikų sporto būreliai – tėvų „kišenės“ reikalas.

3. Kaip manote, kokios priežastys lemia, jog dar neturime nacionalinio stadiono? Ar tai tik lėšų trūkumo problema?

Informantas A: Ne lėšų trūkumas, o gero valdymo principų taikymo visuomenei trūksta: skaidrumo, efektyvumo, įtraukimo visuomenės. Pats projektas apaugęs korupciniais ryšiais. Problema, kad statom stadioną, kad va jo reikia ir būtent šioje vietoje, bet niekas neskaičiuoja naudos kaštų metodu. Turi turėti funkciją stadionas, nešti naudą šaliai, taip pat pinigine išraiška išreikštą naudą.

Informantas C: Pirmiausia, neaišku kam Nacionalinis stadionas yra reikalingas. Dažniausias girdimas pasakymas: „Visiem“. O kai šimtas auklių, tai ir vaikas be galvos. Ilgai nebuvo šio projekto savininko, objekto operatorius ir t.t. ir pan.

Informantas E: Nėra komentarų.

Informantas B: Nacionalinė problema. Nekoordinuojami tarinstituciniai ryšiai. Nekoreliuoja tarpusavyje organizacijos.

Informantas D: Požiūrio problema. Spekuliuojama stadiono statybomis ypač prieš rinkimus. Sporto federacijos turėtų inicijuoti derybas su valdžia dėl nacionalinio stadiono.

Informantas G: Jei būtų ilgalaikė strategija. Dabar vienadienis mąstymas, nėra plataus matymo. Niekas neužsiima rimtai. Reikia darbo grupės, kuri teiktų ataskaitas.

Informantas F: Ne vien. Trūksta politinio sprendimo ir atsakomybės pareikalavimo. Kažkam tai naudinga, kitaip nesivilkėtų tokia „gėda“ 30 metų.

4. Ar dažnai kreipiatės (organizacija, kurioje dirbate) į miesto savivaldybę dėl paramos sporto renginiui finansuoti? Jei taip, ar prašymas(-ai) buvo patenkinti?

Informantas A: Kad 100 proc finansuotų – ne, bet tam tikrą dalį kartais kreipiamės. Apskritai vykdome bendradarbiavimo projektus, ignoravimo nėra, tačiau apskritai savivaldybės pozicija sporto atžvilgiu galėtų būti būtų aktyvesnė, ne vien į kultūrą, nes dabar daugiau paliekama iniciatyvos privačiam sektoriui. Norėtusi daugiau iniciatyvos iš pačios savivaldybės

Informantas C: Nesikreipiame.

Informantas E: Paramos finansais neprašėme. Patys siūlėme manais už organizacinį darbą. Bendradarbiavimas nevyksta.

Informantas B: Kompleksiniai sporto renginiai organizuojami su savivaldybės pagalba. Sudėtingai vyksta bendradarbiavimas iš tiesų. Biurokratija, komunikacijos trūkumas.

Informantas D: Kuomet kreipėmės dėl paramos vykdant mergaičių futbolo žaidynes, prašydami skirti aprangą ir autobusą – buvo atsakyta neigiamai. Remia tai ką nori, o ne tai ką iš tiesų reikėtų.

Informantas G: Bendradarbiavimas su savivaldybe netestine, nesistemingas, ne ilgalaikis. Įgyvendina projektą, o po metų gauna pinigus. Anksčiau budavo tam tikrai sporto šakai skirta tam tikra suma ir galėdavai planuoti savo veiklą. Nežinau dabar, ar gausi kažką ar ne.

Informantas F: Dažnai. Esame remiami, bet ne taip, kaip norėtusi. Bendradarbiavimas vyksta, bet darbuotojų kaita savivaldybėje didelė.

5. Ar esate susipažinęs su 2011–2020 metų valstybine sporto plėtros strategija? Kaip vertinate jos įgyvendinimą?

Informantas A: Taip, esu susipažinęs. Vertinu labai blogai. Dokumentas yra, jis patvirtintas, tačiau niekas neįgyvendinama. Pats dokumentas parengtas gana neblogai. Visos kryptys apimamos.

Informantas C: Esu skaitęs. Tai yra ant popieriaus gerai „sukalta“ strategija, kurią LR Vyriausybė sėkmingai ignoruoja, numesdama kokį „kauliuką“ sporto funkcionieriam ir visuomenei (įgyvendindama kokį punktą ar papunktį, bet nesirūpinama visuma ir esme).

G. Informantas E: Taip, esu susipažinęs. Deja, valstybinės institucijos neseka strategijoje numatytų tikslų ir nesivadovauja kriterijais, netgi yra atvejų kai pačios tą strategiją kritikuoja. Strategijos

įgyvendinimo niekas nekuruoja t.y. neseka joje numatytų uždavinių vykdymo, ypač ilgalaikėje perspektyvoje. Prie strategijos yra parengtas strategijos priemonių planas kuris neturi ilgalaikio finansinio pagrindimo, todėl apie strategijos įgyvendinimą atsakinėti sunku.

Informantas B: Mano nuomone, ta strategija yra utopinė. Rodikliai ten nurodyti yra nepasiekiami. Atnaujinimų, atliepimų š aktualijas nėra.

Informantas D: Teko šiek tiek susipažinti, tačiau tai dar vienas biurokratinis dokumentas, kuris visiškai neįgyvendinamas.

Informantas G: Ne, neteko susipažinti.

Informantas F: Negaliu komentuoti, nes nesu įsigilinęs.

6. Kaip vertinate KKSD veiklą? Ar esate patenkinti jų šios organizacijos darbu? Gal galite išskirti jų veiklos pagrindines problemas?

Informantas A: Dabar KKSD išsigyrinėjęs savo veiklą, nes anksčiau pagal savo kompetenciją buvo apėmęs per daug. Turėtų būti ne departamentas, o sporto ministerija. Jei yra kultūros ministerija, kodėl nėra sporto. Kaip departamentas gali įsakyti ką nors vykdyti Švietimo ministerijai. Trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo, KKSD nesugeba įdiegti supratimo visuomenei kas yra sportas, nes visuomenei sportas asocijuojasi su medaliais. Reikėtų atrasti atitikmenį žodžiui „sportas“, kuris sietųsi su aktyviu gyvenimo būdu.

Informantas C: Sveikintinas KKSD noras skaidrinti Lietuvos sporto finansavimą. Bandymas rasti atsakingas atskirų projektų ar veiklų organizacijas. O pagrindinė problema, kad kartais jaučiasi jų pačių baimė ir nenoras prisiimti lyderio ar atsakingos organizacijos vaidmenį. Ypač bendraujant su Vyriausybe (ar atskiromis ministerijomis).

Informantas E: Organizacijos veikla, bet kokios organizacijos, turi būti paremta aiškiu veiklos planu ir to planovykdymu ilgalaikėje perspektyvoje. Kūno kultūros veiklos prioritetų kaita yra labai greita (priklausomai kokia sporto šaka kokį medalį iškovoja) todėl KKSD veikloje labai

jaučiasi epizodiškumas, kas išbalansuoja bet kokią pačio KKSD kaip institucijos darbą. Bet dėl to veikliausiai sunku ką nors kaltinti nes sporto veikla Lietuvoje yra stipriai politizuota ko neturėtų būti. Valstybė pati neturi aiškos sporto srities vizijos, nei geografiniame kontekste, nei ekonominiame, o KKSD turėtų būti šios vizijos vykdymo ar siekimo prižiūrėtoja. Gera yra ypač kad didžioji NVO programinio (ne VIP veiklos) finansavimo dalis, nepaisant finansavimo šaltinių yra tęstinis ir kas met nuolatos didėja, tiek sporto federacijoms tiek kitoms organizacijoms. Didžiausia silpnybė šiame kontekste – veiklos rezultatų vertinimas ir analizė. Taip pat sporto veiklos lobizmas yra menkas valstybės valdymo ir subordinacijos prasme (nėra politinio prioriteto ir svorio).

Informantas B: Patenkinamai vertinu. Nors esame didžiausia skėtine organizacija – prosto federacijų sąjunga, dokumentai nėra derinami, taip pat sprendimai priimami nesitarus. Esame dažnai apeinami. Komunikacija, atvirumas yra KKSD problema.

Informantas D: Vertinu patenkinamai. Manau, KKSD turėtų inicijuoti sporto įstatymo atnaujinimą, taip pat labiau apgalvoti priimamus sprendimus.

Informantas G: Negaliu atsakyti.

Informantas F: KKSD, kaip šalies sporto veidas ir strategas, vystosi prastokai. Lygtais, inicijuoja tam tikrus pokyčius, bet, toks jausmas, kad kažko pritrūksta. Ten dirbantys žmonės atlieka savo funkcijas, bet, tik tiek. Aišku, KKSD ne VšĮ ar UAB, jie turi vykdyti vyriausybės programą.

7. Ar Lietuvoje sportas noriai remiamas? Kas daugiau remia: privatus verslas ar valstybės institucijos?

Informantas A: Didžioji dalis savivalda, ypač profesionalių klubų. Verslas sudaro kokį 30 procentų.

Informantas C: Sportas remiamas nelabai noriai. Daugiausia remia valstybė ir valstybinės įmonės (o tai yra ta pati valstybė). Čia ir slypi didžioji Lietuvos sporto tragedija, kad sportininkai save įsivaizduoja, kaip remtinus (t.y. tam tikra prasme neįgalius) asmenis ar organizacijas. Tad natūralu, kad remtinomis sporto organizacijomis, kaip ir remtiniais piliečiais, labiausiai rūpinasi valstybė.

G. Informantas E: Priklausomai ką reikia remti. Labai nekonkretus ir platus klausimas. Ar savivaldybių parama telpa po jūsų valstybinių institucijų teiginio sąvoka? Ar sporto mokyklas,

sporto bazes , sporto trenerius, KK mokytojus išlaikančios savivaldybės išlaidos traktuojamos kaip parama sportui ar kalbate apie paramą veiklai: čempionatams, kelionėms?

Informantas B: Privatus verslas remia daugiau. Valstybės institucijos remia per pažintis, deja. Nelabai noriai remiamas sportas. Dažnai už paramą reikia atidirbti.

Informantas D: Grizti reikia prie sporto istatymo. Reikia jį atnaujinti. Viskas prasideda nuo mokyklos

Informantas G: Labiau valstybinės (plaukimas), o kitos sporto šakos iš privačių galbūt daugiau (futbolas, krepšinis). Bet siaip nelabai remiamas sportas. Nera geru teisiniu svertu, kad butu suinteresuoti tie verslininkai.

Informantas F: Jau rašiau, kad sportas remiamas labai vangiai. Didieji klubai turi rėmėjus, masinis sportas dotuojamas valstybės. Sporto rėmimas toks, kokia ekonominė situacija valstybėje. Stipriose valstybėse problemų dėl rėmimo nėra.

8. Ką reikia pakeisti, kokias priemones įdiegti, skatinant verslininkų susidomėjimą sporto plėtra?

Informantas A: Sportas per mažai išnaudoja savo socialinės atsakomybės prigimtį. Sportas susifokusavęs į trumpalaikius rezultatus, trumpalaikius bendradarbiavimus. Verslas ateina į sportą kaip į reklamą, o ne sponsorystę.

Informantas C: Verslininkų dėmesį patraukti yra trys pagrindiniai keliai – (1) geros pažintys, (2) aiškūs ir labai realiai išmatuojami skaičiai, kaip verslininkams grįžta jų investuoti pinigai (KPI, išlaidų-naudos analizė; tikras verslininkas visada galvoja apie pelną) arba (3) mentaliteto keitimas. Kai verslininkas suvokia, kad rūpestis savo aplinka, kurioje veiki, yra rūpestis savimi pačiu, savo šeimos, darbuotojų ir klientų gerove, savo verslo saugumu ir gera emocine aura (šis kelias ilgiausias).

G. Informantas E: Verslininkai neturi domėtis sporto plėtra, jų tikslas yra pelno siekimas, kodėl jiems turi rūpėti sporto plėtra? Jie nėra už tai atsakingi. Galbūt klausimas turi būti: kaip padaryti sporto renginį, ar čempionatą patraukliu verslui, tada manau verslas sporto renginį/veiklą remtų. Reikia sudėlioti aiškią grąžą verslui: valstybinės lengvatos paramai, komerciniai pasiūlymai iš sporto organizatorių (geri GRP, matumumas, socialinės sąsajos ir kt.). Kodėl manote, kad tik verslas gali remti sportą? Išanalizuokite kitų valstybių lengvatas sveikatos draudimui pavieniui

sportuojančių žmonių atžvilgiu. Kai verslas remia sportą tai jau nėra socialinis reiškinys tai yra komerciniai sandoriai – šiuo atveju sportas perka reklamos paslaugas.

Informantas B: Mokestinės lengvatos galėtų būti – tai būtų paskata verslininkams. Valstybė galėtų įdiegti valstybinį fondą, kuris būtų viešas. Valstybinės įmonės, norinčios remti sportą galėtų nukreipti tas lėšas į tokį fondą, o federacijos galėtų kreiptis. Taip būtų galima išvengti tų pažinčių, ir būtų skaidrumas.

Informantas D: Reikia motyvacijos verslininkams. Valstybė turi suteikti patrauklias sąlygas, kad verslininkai norėtų.

Informantas G: Reikia sukurti mechanizmą teisiniu, kuris skatintų tai daryti. Mokesčiu lengvatos.

Informantas F: Atleisti nuo labai mažos dalies mokesčių.

9. Ar sutinkate kad Lietuvoje nuolat trūksta sporto specialistų? Kas paskatintų jaunimą rinktis kūno kultūros ar trenerio specialybę?

Informantas A: Sporto specialistams trūksta vadybos. Sportas yra paslauga, reikia mokėti parduoti paslaugas. Jauniems specialistams verslumo trūksta. Sporto universitetas turi ruošti ne tik trenerius, bet trenerius vadybininkus. Trūksta specialistų, nes per maža konkurencija.

Kitas dalykas, ruošia sporto specialistus ne federacijos, o ruošia universitetas, kuriame mokymo programa akademinė yra pasenusi.

Informantas C: Sporto specialistų pirmiausia trūksta dėl to, kad nėra tinkamų, šiuolaikiškų sporto specialistų ruošimo programų. Bent susidaro toks įspūdis, pasiklausius pačių specialistų, nes jie tvirtina, kad viską ką išmoko, išmoko patys ir jau po studijų.

Švietimo politikos ir sistemos trūkumai taip pat menkina sporto specialistų vardą. Sistemingas sporto ir kūno kultūros stumimas iš švietimo sistemos duoda neigiamus vaisius.

Kažkodėl manoma, kad vaikams darželiuose ir pradinėse klasėse nereikia kūno kultūros specialistų, o paskui stebimasi, kodėl vidurinėje mokykloje tik apie 38% vaikų lanko kūno kultūros pamokas.

Kai yra mažas sportuojančių skaičius, kai neišugdytas įgūdis sportuoti, nereikia stebėtis, kad rinkoje nėra sporto specialistų poreikio. Tokioje situacijoje tik tie specialistai, kurie mato sportą, kaip verslą, gali save išlaikyti rinkoje. Ar ruošiant sporto specialistus Lietuvoje mokome verslo/verslumo pagrindų?

G. Informantas E: Trūksta. Požiūris į žmogų. Lankstumas ir tinkamos, perspektyvios darbo aplinkos sudarymas. Geras parengimas – paruošimas. Patrauklus atlygis.

Informantas B: Labai trūksta jaunimo ypatingai. Specialybė trenerio yra sudėtinga – reikalauja didelio žmogaus indėlio. Mokestinė bazė turėtų būti keičiama – atlyginimai šiuo metu „pririšami“ prie sportininko rezultato. O jaunas treneris pirmus metus rezultatų praktiškai negali pasiekti.

Informantas D: Taip trūksta. Problema tame, kad pas mus per daug brukama teorija, o praktiškai jaunimas neugdomas.

Informantas G: Tikrai trūksta. Nevilioja atlyginimas jaunimo, skurdžios sporto bazės, socialinės garantijos menkos, įvairialypis kontingentas (vaikai silpneja fiziskai). Jie baigia studijas, bet pasuka kitu keliu.

Informantas F: Kūno kultūros ir sporto specialistus ugdo LSU. Kiek žinau, studentų netrūksta. Tačiau ne visi jie tampa gerais specialistais, treneriais. Daug kas mokosi dėl specialybės, po to įsidarbina, plaukia pasroviui. Arba dirba apsauginiais. Arba išvyksta į užsienį. Čia atlygio klausimas. Jis platus. Padėti galėtų požiūris į darbą, nuolatinis mokymasis, gilinimasis į savo darbą, naujovių ieškojimas, diegimas. Mokslininkų pagalba. Neturiu teisės teigti, bet, manau, 80 % trenerių ir mokytojų dirba taip, kaip prieš 20-30 metų dirbo su jais, kokią patirtį įgavo. Viskas keičiasi, o mūsų specialistai atsilieka. Bet čia irgi dalinai galėčiau priskirti prie mūsų prasto pragyvenimo lygio???

10. Jūsų nuomone, Lietuvoje masiniam sportui skiriama tiek pat dėmesio kaip ir elitiniam? Ar teisingos esamos proporcijos?

Informantas A: Masiniam sportui skiriama per mažai dėmesio. Viskas priklauso nuo strategijos. Profesionalaus sporto medaliai yra didesnė vertybė valstybei. Masinis sportas turi būti nukreiptas į aktyvų lasvalaikį.

Informantas C: Lietuvoje masiniam sportui dėmesio beveik neskiriama. Yra daug įvairių iniciatyvų, idėjų, organizatorių, bet valstybiniu mastu masiniam sportui neskiriama jokio dėmesio arba tiksliau imituojamas dėmesys. Dažnai yra klastojami dalyvių skaičiai, dar dažniau dalyviai dubliuojasi įvairiose šventėse ar sporto šakose. Nėra jokios pagrįstos skaičiavimo sistemos.

Jei mes kalbame apie sportą, kaip sveikatinimą ar kūno kultūrą, tūlas lietuvis tai suvokia, kaip bėgimą, važiavimą dviračiu, plaukimą ar vaikščiojimą į sporto klubą. T.y. sveikatinimas siejamas su individualiomis veiklomis. Komandinis sportas pamirštamas. Tai puikiai iliustruoja masinio

sporto padėtį Lietuvoje. Kadangi sportuojančių savo malonumui ir sveikatai skaičius yra labai mažas, sunku reguliariai (kelis kartus per savaitę) surinkti 10-20 bendraminčių komandą. Todėl renkamsi individualios sporto šakos, į kompaniją pasikviečiant dar 1 ar 2 draugus ar drauges.

Iš esmės Lietuvoje masinis sportas ir sportas apskritai suvokiamas, kaip valstybės išlaikytinis, o turėtų būti ir vakarų pasaulyje yra visai kitaip. Sportas – geriausia valstybės priemonė/instrumentas spręsti įvairias opias problemas – sveikatingumas (t.y. investicija į lėšų taupymą, pvz.: išlaidos Ligonių kasoms ir kompensuojamiesiems vaistams), socialinė integracija (investicija į visuomenės gerbūvį ir saugumą) ir t.t. ir pan. Masinis sportas nėra išlaidos, tai ilgalaikė investicija, nešanti naudą valstybei.

G. Informantas E: Iš esmės manau, kad tai yra turinio klausimas, t.y. tai priklauso nuo pateikiamo turinio, kam prašoma finansavimo, ar pagrįstas poreikis, kaip jis bus pasiektas ir t.t. Jei bus pasiūlytas tinkamas turinys, tęstinumas, perspektyva, aktuali dalyvių imtis (tikslinė grupė) – finansavimo proporcijos keisis.

Informantas B: Tikrai ne tiek pat dėmesio skiriama. Visa sistema orientuota į elitinį (75 proc). Bet be elitinio sporto nebūtų ir to masinio. Tačiau socialinių reklamų, informacinių kompanijų stinga.

Informantas D: Neteisingos. Per mažai skiriama dėmesio masiniam sportui, socializacijai, jaunimo ugdymui. Nėra sukurtos palankios sąlygos masiniam sportavimui, nėra sporto bazių. Masiniai sporto renginiai rengiami epizodiškai, o ne sistemingai.

Informantas G: Labiau elitiniam. Bet masiniam sportui dėmesys vis daugiau skiriamas. Turi būti subalansuota: reikia skirti dėmesio ir tam ir tam.

Informantas F: Ne, masiniam sportui skiriama per mažai dėmesio. Žmones reikia pritraukinėti, skatinti laisvu laiku judėti, sportuoti. „Sporto visiems“ veiklai sporto fondas atseikėja krūvą pinigų, o veikla nematoma. Ryškus tik kasmetinis renginys Palangoje. Sporto federacijos turi judinti eilinį žmogų. Ir ne tik „Impulse“ iš savo lėšų.

11. Ar šalyje išplėtotas bendradarbiavimo tinklas tarp sporto orgaizacijų ir aukščiausios valdžios institucijų ? Kaip tai atsispindi praktikoje?

Informantas A: Tikrai neišplėtotas. Yra tam tikros skėtinės organizacijos, bet joms trūksta valdymo, strateginio mąstymo kompetencijos. Organizacijos per pasyvios valstybiniu, politiniu lygiu. Automatiškai jos nekelia uždavinių skėtinėms organizacijoms.

Informantas C: Ne. Neišplėtotas ir tai pirmiausia yra pačių sporto organizacijų bėda. Sporto organizacijos neturi vieno, stipraus balso. Labai gaila, bet valstybei atrodo tai naudinga ir iš jos pusės nėra jokios iniciatyvos tokią situaciją keisti.

Sporto organizacijos pešasi tarpusavy dėl trupinių, vietoj to, kad kalbėtų vienu balsu apie sporto naudą. Apie sportą, kaip investiciją. Apie sportą, kaip kultūrą. Apie sportą, kaip ypatingą švietimo sistemos dalį.

Informantas E: Jei klausiate dėl nevyriausybinių sporto organizacijų tai daugelis sporto organizacijų priklauso skėtinėms organizacijoms pagal savo veiklos pobūdį: mėgėjų sporto, profesionalaus neolimpinio sporto profesionalaus olimpinio sporto. Bendradarbiavimas su VI vyksta projekcinio arba programinio finansavimo lygmeniu.

Informantas B: Sunkiai sekasi, susikalbėjimo trūksta. Sunku rasti konsensą sprendimų priėmimo.

Informantas D: Neišplėtotas.

Informantas G: Nepakankamas bendradarbiavimas. Jei butu isvystyta – jau turetumm stadiona. Truksta komunikacijos, sklaidos.

Informantas F: Manau, ne. Jeigu būtų viskas geriau, sklandžiau ir skaidriau tarp organizacijų ir valdžios institucijų, gal turėtume ir nacionalinį stadioną, ir baseiną... Ir rezultatai būtų geresni.

P.S. 2017 m Penkiakovės pasaulio čempionatas skirtas Lietuvai prieš daug metų. Patys prašėm. Turėjo vykti Druskininkuose. Pastatyta, bet nepriduota salė, baseinas. Stadiono vietoj buldozeriai stovi...

3 PRIEDAS

Lietuvos sporto šakų federacijų, asociacijų, sąjungų ir komitetų 2017 m. kovą mokamas didžiausias vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.

Nr.	Pavadinimas	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. kovą, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. vasarį, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. sausį, Eur/mėn.	Darbuotojų skaičius 2017 m. sausio 1 d.
1	Lietuvos tautinis olimpinis komitetas	1.979,3	1.984,5	1.530,4	13
2	Lietuvos futbolo federacija	1.752,5	1.712,2	1.653,8	39
3	Lietuvos parolimpinis komitetas	1.742,5	540,5	923,0	4
4	Asociacija Lietuvos krepšinio lyga	1.726,9	1.835,4	1.693,4	8
5	Futbolo techninio vystymo asociacija	1.415,3	923,7	924,4	8
6	Lietuvos krepšinio federacija	1.356,3	1.459,1	1.396,6	22
7	Lietuvos sporto federacijų sąjunga	1.250,0	n. d.	4.663,2	5
8	Lietuvos automobilių sporto federacija	1.049,6	997,8	864,0	6
9	Lietuvos kurčiųjų sporto komitetas	1.045,8	1.661,3	669,2	11
10	Lietuvos plaukimo federacija	963,2	1.001,2	1.273,4	3
11	Lietuvos aeroklubas	949,6	n. d.	n. d.	3
12	Lietuvos masinio futbolo asociacija	876,0	813,2	805,9	8
13	Lietuvos vaikų ir jaunių futbolo asociacija	833,0	844,3	837,0	6
14	Lietuvos sporto draugija „Žalgiris“	772,9	775,2	742,0	11
15	Lietuvos lengvosios atletikos federacija	767,1	738,1	739,4	8

Nr.	Pavadinimas	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. kovą, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. vasarį, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. sausį, Eur/mėn.	Darbuotojų skaičius 2017 m. sausio 1 d.
16	Lietuvos moterų futbolo asociacija	719,5	717,2	719,9	6
17	Lietuvos aklųjų sporto federacija	704,5	845,5	797,2	8
18	Lietuvos Respublikos krepšinio federacijos teisėjų asociacija	635,2	635,2	635,2	4
19	Lietuvos futbolo klubų asociacija A lyga	577,6	n. d.	n. d.	3
20	Lietuvos rankinio federacija	549,5	446,3	514,3	6
21	Lietuvos futbolo teisėjų asociacija	527,8	445,2	563,9	6
22	Asociacija Regionų krepšinio lyga	478,0	478,0	478,0	4
23	Lietuvos irklavimo federacija	471,5	n. d.	n. d.	3
24	Lietuvos teniso sąjunga	442,2	434,8	436,2	6
25	Lietuvos žiemos sporto centras	395,4	399,5	449,2	12
26	Lietuvos bušido federacija	265,6	257,9	263,7	7
27	Kauno krepšinio mėgėjų lyga	256,3	256,3	256,3	4
28	Klaipėdos tinklinio asociacija	225,0	225,0	205,0	4
29	Aikido Aikikai asociacija „Aidas“	202,0	254,7	241,5	6
30	Aikido Aikikai asociacija „Sūkurys“	178,8	178,8	204,6	5

Šaltiniai: Lietuvos sporto federacijų sąjunga, Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, VšĮ Lietuvos sporto informacijos centras, Sodra, „Creditinfo“, rekvizitai.lt, „Verslo žinios“

***Tai yra atlyginimų prieš mokesčius vidurkiai. Tantjemos ir algos pagal autorines sutartis į šiuos vidurkius nėra įtraukiamos. Vidurkiai skaičiuojami pagal darbuotojų, o ne pilnų etatų skaičių.**

4 PRIEDAS

Krepšinio komandų mokamas vidutinis darbo užmokestis 2017 m. kovo mėn., Eur/mėn.

Pavadinimas	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. kovą, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. vasarį, Eur/mėn.	Vidutinis darbo užmokestis 2017 m. sausį, Eur/mėn.	Darbuotojų skaičius 2017 m. sausio 1 d.
KK „Žalgiris“	1.942,6	1.862,4	1.937,2	16
KK „Lietuvos rytas“	1.834,2	3.402,5	2.858,4	21
KK „Neptūnas“	1.526,2	2.020,0	1.647,7	13
KK „Šiauliai“	1.240,8	1.235,7	1.212,5	7
KK „Utenos Juventus“	1.026,6	1.022,5	1.022,5	4
KK „BC Sūduva“	823,8	811,0	819,0	10
KK „Šilutė“	754,1	696,6	708,4	12
KK „Kibirkštis“	678,6	769,0	758,3	5
KK Panevėžio „Lietkabelis“	552,5	552,5	552,5	4
KK Pasvalio „Pieno žvaigždės“	512,3	582,6	613,1	4
KK „Prienai“	107,8	100,1	125,6	6
KK Prienų–Birštono „Vytautas“	107,8	100,1	125,6	6

Šaltiniai: Lietuvos krepšinio federacija, rekvizitai.lt, Sodra

*Tai yra atlyginimų prieš mokesčius vidurkiai. Tantjemos ir algos pagal autorines sutartis į šiuos vidurkius nėra įtraukiamos. Vidurkiai skaičiuojami pagal darbuotojų, o ne pilnų etatų skaičių.

•