

Quality Management & Business Excellence 25, 11/12 (2014): 1318-1335.

4. Chitakornkijasil, Pranee. "Communication In Global Cultural Teams And Journal Of Organizational Innovation 1, 4 (2009): 102-112.

5. Cosmina-Simona, Toader, Zajdel Małgorzata, And Michalcewicz-Kaniowska Małgorzata. "Team Project - A Literature Review." Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol 19, 1 (2017): 115-118.

6. Frame, J. Davidson. "Philosophy of Project Management: Lessons From the Philosophy of Science." Project Management Journal 47, 3 (2016): 35-47.

7. Getha-Taylor, Heather, And Ricardo S. Morse. "Collaborative Leadership Development For Local Government Officials: Exploring Competencies And Program Impact." Public Administration Quarterly 37, 1 (2013): 71-102.

8. Hollenbeck, John R., Bianca Beersma, And Maartje E. Schouten. "Beyond Team Types And Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization For Team Description." Academy Of Management Review 37, 1 (2012): 82-106.

9. Meier, Heidi Hylton, Deborah Drummond, Smith, and Tracy Hopkins, Porter. "Global Virtual Teams For Accounting Millennials." Journal For Research In Business Education 58, 1 (2016): 48-60.

10. Neeley, Tsedal. "Global Teams That Work." Harvard Business Review 93, 10 (2015): 74-8.

11. Oellgaard, Morten Jensen. "The Performance of a Project Life Cycle Methodology in Practice." Project Management Journal 44, 4 (2013): 65-83.

12. Owen, Jo. "Creating Global Teams That Work." Meed Business Review 2, 2 (2017): 28-30.

13. Popescu, Veronica Adriana, Gheorghe N. Popescu, and Cristina Raluca Popescu. "Project Management And Romania's Future In Project Management." Managerial Challenges Of The Contemporary Society 2 (2011): 235-239.

14. Project Management Institute, 2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. USA.

15. Thakur, Hareshchandra. "Determinants of Project Success in Multicultural Environment: A Project Team's Perspective." PM World Journal 4, 8 (2015): 1-10.

Katunian A.,  
Doktorantė,  
Mykolo Romerio Universitetas,  
Vilnius, Lietuva

## ZMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS TURIZMO SEKTORIJE: TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS

***Anotacija.** Pasaulinės turizmo organizacijos duomenimis iki 2020 m. turistų skaičius pasaulyje pasieks 2 mlrd. rodiklį. Sparčiai augant turizmo srautams atsiranda vis daugiau turizmo organizacijų, šiuo metu kas vienuoliktą darbo vieta pasaulyje yra priskiriama turizmo sričiai. Turizmas pagal savo prigimtį priklauso paslaugų sektoriui. Paslaugų sektoriuje svarbiausią vaidmenį įgyja žmogiškieji ištekliai, kadangi, vartotojo akimis,*

darbuotojai sutapatinami su paslauga. Darbas sparčiai besivystančio turizmo kontekste kelia daug iššūkių, keliauti įgudę turistai tampa vis reiklesni, atsirandančios naujos rezervacijų ir rinkodaros sistemos reikalauja puikių kompiuterinių įgūdžių, globalaus masto konkurencija tarp turizmo įmonių ir vietovių, ypatingas jautrumas ekonominiams nuosmukiams verčia nuolat tobulėti bei ieškoti naujų verslo plėtros ir aptarnavimo standartų. Pasak Kearns (2004), siekiant sėkmingai atitikti pokyčius turi įsivyrėti dichotomija tarp turizmo plėtros ir įmonės strategijos bei žmogiškųjų išteklių vystymo.

**Raktažodžiai:** Žmogiškųjų išteklių vystymas. Turizmo sektorius. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

**Summary.** Regarding the statistics provided by World Tourism Organization the number of international tourists worldwide will reach the amount of 2 billions by 2020. Together with the growth of tourist flows increasing and the number of tourism companies, f.e. each eleventh job place worldwide is held in tourism. Tourism up to its nature belongs to the service industry. Human Resources - the main value creator in tourism, the employees are often identified with the service. Working in the context of rapidly developing tourism creates many challenges, experienced tourists are becoming more demanding, emerging new booking and marketing systems require excellent computer skills, global competition between tourism companies and destinations, the particular sensitivity to economic downturns makes it necessary to continuously improve and seek new standards for development. According to Kearns (2004), a dichotomy between tourism development and company strategy and development of human resources must succeed in responding to changes.

**Key words:** Human Resources Development. Tourism Sector. Interinstitutional Collaboration.

Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti charakterizuojamas kaip mokymosi pajėgumo, susijusio su ilgalaikiu darbu, palengvinimo procesas individualiame, grupės ir organizaciniame lygmenyse per struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas mokymosi ir ne tik mokymosi veiklas, siekiant padidinti organizacijos veiklos rezultatus (Šiugždinienė, 2009). Lietuvos turizmo plėtros 2014-2020 m. programoje vienas iš uždavinių byloja „tobulinti turizmo sektoriuje dirbančių specialistų kompetencijas ir gerinti turizmo srities verslumo įgūdžius“. Galima teigti, kad būtina daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių vystymui, kuris privalo atitikti pokyčius turizmo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sektoriuose. Turizmo sektoriaus vystyme dalyvauja skirtingi nacionaliniai ir tarptautiniai subjektai: turizmo įmonės, valstybinės institucijos (pvz. Turizmo departamentas), viešosios organizacijos (pvz. Kelionių organizatorių asociacijos, Viešbučių ir restoranų asociacijos, ir t.t.), švietimo įstaigos, vykdančios su turizmu susijusias studijų programas, tarptautinės organizacijos (JT Pasaulinė turizmo organizacija, Europos kelionių komisija) ir t.t. (Úbeda-García, Marco-Lajara, García-Lillo, Sabater-Sempere, 2012). Minėtų organizacijų bendrų siekių ir bendradarbiavimo kontekste nėra skiriamas dėmesys vienai pagrindinių jungiamųjų grandžių – žmogiškųjų išteklių vystymui. Sisteminio požiūrio trūkumas į žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje daro neigiamą įtaką sektoriaus vystymui.

**Naujumas:** Turizmo įtakai sparčiai plečiantis, bei turizmo tendencijoms sparčiai keičiantis, turizmas ir turizmo procesai dažnai tampa mokslinių tyrimų objektais. Mokslininkai nurodo, kad turizme, viename ryškiausių

socioekonominių reiškinių po Antrojo pasaulinio karo laikų (Kong, Cheung, Song, 2012), sulig kiekvienais metais atsiranda naujų turizmo rūšių, prieš tai populiariausius poilsio ir verslo turizmą, pradeda vyti medicininis turizmas, sporto turizmas ir t.t.; turizmo įmonės pradeda siūlyti turistams vis daugiau naujų paslaugų, sulaukiama turistų iš įvairesnių šalių, kartu su šiais pokyčiais keliama nauji reikalavimai turizmo įmonių darbuotojams (Fletcher, Fyall, Gilbert, Wanhill, 2013). Žmogiškųjų išteklių vystymas buvo nagrinėjamas kiek užsienio, tiek ir Lietuvos mokslininkų, analizuojamos įvairios teorijos ir paradigmos (Garavan et al, 2000; Smith, 2004; Sloman and Philpott, 2006), sąsajas tarp organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių vystymo (Luoma, 2000; Garavan 2000). Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymo reiškinys nėra pakankamai išnagrinėtas, personalo valdymo vadovėliuose, moksliniuose straipsniuose, tokie autoriai kaip Sakalas ir Šilingienė (2000, 2003), Garalis (2004), Kumpikaitė ir Sakalas (2004), Stankevičienė ir Lobanova (2006), Bakanauskienė (2008), Garalis (2004) žmogiškųjų išteklių vystymą nagrinėja giliai bet atskiras vystymo sritis, todėl jaučiamas, mokslinės informacijos fragmentiškumas šioje sferoje, pasigendama sisteminio požiūrio. Dar mažiau yra nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriaus kontekste problema. Daug dėmesio turizmo personalui savo tyrimuose skiria D. Nickson, akcentuoja, kad nors turizmo sektorius dažnai mini darbuotojus kaip didžiausią sektoriaus konkurencinį pranašumą, dažnai trūksta suvokimo apie esminius žmogiškųjų išteklių vystymo išskirtinumus šiame sektoriuje, juolab apie žmogiškųjų išteklių vystymo skirtumus skirtinguose turizmo subsektoriuose: oro uostuose, kelionių agentūrose, viešbučiuose, atrakcijonų parkuose, turizmo informacijos centruose ir t.t. (Nickson, 2007). Turizmo organizacijos darbuotojai dažniausiai yra traktuojami pasirenkant vieną iš dviejų vyraujančių požiūrių: kaip sąnaudos/ištekliai arba kaip konkurencinis pranašumas (Taylor, Finley, 2009). Mokslininkai sutaria, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra svarbus ir gali stipriai prisidėti prie sėkmingo turizmo vystymo tačiau tiek teorinei, tiek praktinei šių santykių analizei skiriama mažai dėmesio.

**Problema:** Nuoseklios teorinės perspektyvos ir sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje, tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste, trūkumas.

**Objektas:** Žmogiškųjų išteklių vystymas turizmo sektoriuje.

**Tikslas:** Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos analizės pagrindu parengti ir pagrįsti žmogiškųjų išteklių vystymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelį turizmo sektoriuje.

**Mokslinės literatūros apžvalga.** Pastaraisiais dešimtmečiais įvyko daug pokyčių kiek turizmo sektoriuje, tiek ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Atsižvelgiant į tendencijas, organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie pokyčių (Taylor, Finley, 2009). Organizacijų prisitaikymas prie pokyčių ašimi tampa darbuotojų ir organizacijų vystymo gairių suderinimas (Kearns, 2004). Šiuolaikinės organizacijos siekdamos rezultato privalo suprasti, kad taip sparčiai keičiantis verslo sektoriui, pokyčiam reikia ne tik ruoštis, bet stengtis

jas numatyti, kontroliuoti, arba netgi sukurti (Snell, Bohlander, 2007). Vienas iš sėkmingos šiuolaikinės organizacijos darbo bruožų privalo būti kokybė, paslaugų sektoriuje, tuo pačiu ir turizmo sektoriuje – personalas – paslaugų kokybės garantas, keturis iš penkių *Servqual* modelyje numatytų kokybės vertinimo kriterijų – patikimumą, operatyvumą, tikrumą, empatiją – gali paveikti personalo elgsena. (Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Vienas pagrindinių organizacijų uždavinių: sukurti tokią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri atitiktų ir darbuotojų ir organizacijos tikslus (Chesbrough, 2011). Minėtos sistemos pagrindas, žmogiškųjų išteklių vystymas, kuris gali būti charakterizuojamas kaip strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinis sutelkimas tokiais būdais, kurie skatina individo ir organizacijos mokymąsi, kuria ir palaiko organizacijos efektyvumą (Dilworth, 2003). Siekiant darbuotojų našumo, svarbu užtikrinti jų autonomiją, atsakomybės jausmą, darbuotojai privalo mokytis ir mokyti kitus (Drucker, 2004). Žiūrint per žmogiškųjų išteklių vystymo prizmę, turi būti skatinamas lyderystės vystymas organizacijos viduje, strateginiai aspektai, individualus vystymasis, visiems darbuotojams prieinamas ugdymas, inovatyvūs mokymo metodai, informacijos ir geros patirties sklaida (Jagminas, 2006). Deja ne visos organizacijos įvertina pokyčių svarbą, situaciją Lietuvoje tirianti I. Bakanauskienė teigia, kad remiantis „TNS Gallup“ žmonių išteklių valdymo tyrimo, atlikto Personalo valdymo profesionalų asociacijos prašymu 2006 m., duomenimis: Įmonių atstovai, atsakingi už personalo valdymą, daugiausiai dėmesio savo veikloje skiria personalo duomenų, sutarčių, saugos ir darbo laiko administravimui bei darbuotojų pritraukimui ir įdarbinimui. Mažiausiai dėmesio sulaukia tokios sritys kaip darbuotojų adaptavimas, karjeros planavimas, bei pokyčių valdymas įmonėje (I. Bakanauskienė, 2008). Minėtas požiūris gali būti charakterizuojamas kaip neveiksnius, žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, bei jos sudedamosios dalys, turi būti atvira išorės ir vidaus pokyčiams, priešingu atveju tampa išimtinai formalia (Schuler, Jackson, 2008). Darbo vieta patenkinti, tobulėjimo ir karjeros perspektyvas turintys darbuotojai yra linkę geriau aptarnauti klientus, tad žmogiškųjų išteklių vystymas turi būti vienu iš įmonės prioritetų (Drucker, 2004).

Žmogiškųjų išteklių vystymo nauda organizacijos veiklai akcentuojama vis dažniau, tapdama neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strateginio valdymo dalimi (Kim, 2008). Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti nagrinėjamas dviem lygmenimis: individo ir organizacijos (Garavan, 2004). Individo lygmenyje darbuotojas pats išreiškia susidomėjimą tobulinimusi ir norą pagerinti savo darbo įgūdžius ir rezultatus. Organizacijos lygmenyje darbuotojas traktuojamas kaip jungiamoji grandis tarp įmonės siekių ir rezultatų. Mokslininkai Taylor ir Finley pabrėžia, kad susiformavo dvių kategorijų požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą, pirmosios kategorijos atveju darbuotojai traktuojami kaip sąnaudos/ištekliai, antrosios kategorijos atveju darbuotojai traktuojami kaip konkurencinis pranašumas (2009). Antroji kategorija buvo aprašyta mokslininkų Úbeda-García, Marco-Lajara, García-

Lillo, Sabater-Sempere, jų manymų investavimas į žmogiškųjų išteklių vystymą per mokymų sistemą ir kompetencijų tobulinimą sukuria dažnai nepralenkiamą konkurencinį pranašumą (2012).

Darbuotojus, pokyčius, tendencijas, vartotojų elgseną nuolat analizuojančios ir prisitaikančios šiuolaikinės organizacijos gali būti vadinamos *besimokančiomis organizacijomis*, naujausių žinių bazėje besikeičiančios, nuolat tobulėjančios įmonės (Sakalas, 2012). Sulig kiekvienais metais paslaugų įmonėse didėja apdorojamos informacijos srautai, jeigu anksčiau viešbučių ar kelionių agentūrų vadybininkai galėjo informaciją apie savo klientus kaupti darbo kompiuteriuose, dabar šios informacijos yra tiek daug, kad pagalbinės sistemos tapo būtinos. Siekiant darbuotojų efektyvumo organizacijose svarbu taikyti žinių vadybos principus (Robbins, 2006). Sėkmingas pokyčių valdymas turizmo srityje turi apimti platų žmogiškųjų ir socialinių veiksnių spektrą, kadangi kalba eina apie tarptautinį kontekstą.

Turizmo sektoriaus subjektai susiduria su bendromis, panašiais bruožais pasireiškiančiomis problemomis: žemos kompetencijos darbuotojai, praktinių įgūdžių stokojantis turizmo darbuotojai, sezoninių darbuotojų trūkumas, darbuotojų motyvacijos trūkumas, dažna darbuotojų rotacija ir t.t. (Úbeda-García, Marco-Lajara, García-Lillo, Sabater-Sempere, 2012). Susiduriant su bendromis problemomis, bei turint bendrą siekį – turizmo plėtrą, pastebimas ryškus trūkumas tarpinstitucinės sistemos padėsiančios kryptingai vystant žmogiškuosius išteklius plėsti turizmo sektorių.

Žmogiškųjų išteklių vystymas Lietuvos turizmo sektoriuje buvo nagrinėtas įvairiais pjūviais: kvalifikacijos reikalavimai viešbučiuose (M. Makareinytė, R. Rupulevičienė, 2013), darbuotojų kompetencijos kelionių agentūrose (J. Barauskaitė, M. Steponavičiūtė, 2012), pastebima, kad žmogiškųjų išteklių vystymas buvo nagrinėjamas atskirų turizmo sričių kontekste. Užsienio mokslininkai: A. Clarke, W. Chen (2007), D. Weaver (2011), D. Nickson (2007) nagrinėja žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje apibendrinant sąsajas tarp skirtingų turizmo sričių, pateikia daug praktinių atvejų (pvz. „British Airways“, „Hilton“ ir t.t.), darytina prielaida, kad kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje geroji praktika papildo teoriją. Išsakytos idėjos leidžia teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių vystyme sistemos analizė turizmo sektoriuje padės plėtojant turizmo sektorių tiek organizaciniu tiek ir nacionaliniu lygiu.

#### **Naudojamų šaltinių sąrašas**

1. Chesbrough, H. Open Service Innovation // Jossey Bass, 2011. ISBN 978-0-470-90547-6
2. Clarke, A., Chen, W. International Hospitality Management. Concepts and Cases // Elsevier HB, 2007. ISBN 978-0-7506-6675-6
3. Dilworth L. Searching for the Future of HRD // Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, 2003, prieiga per internetą <<http://adh.sagepub.com/content/5/3/241.full.pdf+html>>

4. Drucker P.F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004. ISBN 9949105331
5. Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. Tourism Principles and Practice. Fifth Edition // Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-75827-3
6. Garavan T. N. A Strategic Perspective on Human Resource Development // Advances in Developing Human Resources, 2007, no. 9, Prieiga per internetą: <<http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/11> >
7. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos // MRU, 2012. ISBN 978-9955-19-452-1
8. Harzing, A. W, Pinnington, A. H., International Human Resource Management. Fourth edition // SAGE, 2015. ISBN 978-1-4462-6730-1
9. Jagminas J. Gera valdymui užtikrinti pakanka išsilavinusių žmonių. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoms tampa vis svarbesnis // Valstybės tarnybos aktualijos, 2006 spalio, nr. 6, ISSN 1648-8075, prieiga per internetą <[http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA6.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA6.pdf) >
10. Jagminas J. Gera valdymui užtikrinti pakanka išsilavinusių žmonių. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoms tampa vis svarbesnis // Valstybės tarnybos aktualijos, 2006 spalio, nr. 6, ISSN 1648-8075, prieiga per internetą: <[http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/leidinys/VTA6.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/leidinys/VTA6.pdf) >
11. Kearns, P. How strategic are you? The six “killer” questions. Strategic HR Review, 2004.
12. Kim P. S. How to attract and retain the best in government // International Review of Administrative Sciences, 2008; Nr.: 74; 637 DOI: 10.1177/0020852308098472, prieiga per internetą: <<http://ras.sagepub.com/cgi/content/abstract/74/4/637>>
13. Lietuvos turizmo plėtros 2014-2020 metų programa. Valstybės žinios, 2014-03-19, Nr. 2014-03262. Teisės aktų registras, prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=467460&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=467460&p_tr2=2)>
14. Melnikas, B. Transformacijos. Visuomenės pokyčiai. Naujas Tūkstantmetis. Valdymas ir savireguliacija. Rytų ir Vidurio Europa. Vaga, 2002.
15. Pasaulinės turizmo organizacijos elektroninis puslapis, prieiga per internetą: <[www.unwto.org](http://www.unwto.org)>
16. Redman, T., Wilkinson, A. Contemporary Human Resource Management. Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-273-68663-7
17. Robbins, S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Trečiasis leidimas. Poligrafija ir informatika, 2006. ISBN 9986-850-46-0
18. Schuler, R. S., Jackson, S. E. Strategic Human Resource Management. Second edition. Blackwell Publishing, 2008. ISSN 978-1-4051-4959-4
19. Šiugždinienė J. Development and Substantiation of the Human Resource Development Model // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą <[http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA\\_Nr.27\\_J.Siugzdiniene\\_p.26-35.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_J.Siugzdiniene_p.26-35.pdf)>

20. Snell, S., Bohlander, G. Human Resource Management. Thomson Canada, 2007. ISBN 0-324-42237-7
21. Taylor M., Finley D. Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts—A Case Study // Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2009 sausis, prieiga per internetą < <http://www.tandfonline.com/loi/whrh20>>
22. Úbeda-García M., Marco-Lajara B., García-Lillo F., Sabater-Sempere V. Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry // Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2012, prieiga per internetą < <http://www.tandfonline.com/loi/whrh20>>
23. Wang X., McLean G.N. The Dilemma of Defining International Human Resource Development // Human Resource Development Review, Vol. 6, No.1, 2007, prieiga per internetą: <<http://hrd.sagepub.com/content/6/1/96.full.pdf+html>>
24. Wang Y. F. Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success // International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1989, prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/09596119.htm](http://www.emeraldinsight.com/09596119.htm)>

Nefas S.  
Dr., profesorius  
Mykolo Romerio universitetas  
Vilnius, Lietuva

## VIETOS BENDRUOMENIŲ SAJŪDIS LIETUVOJE: PASIEKIMAI IR PROBLEMOS

**Anotacija.** Straipsnyje apžvelgiama vietos bendruomenių Lietuvoje problematika. Analizė pradeda situacija atkūrus Nepriklausomybę 1990 metais ir konstatuojant, kad po didelio piliečių aktyvumo prasidėjo pilietinio aktyvumo sąstingis. Ieškant priežasčių, kodėl tai atsitiko, kaip pagrindinė nurodoma ta, kad sovietinės okupacijos metais vyravo pseudo bendruomeniškumas ir būtent dabar pradėjo reikštis jo padariniai. Po to keliamas klausimas, ar globaliame pasaulyje reikia vietos bendruomenės ir į jį atsakoma parodant, kad 2000 – 2015 metai buvo vietos bendruomeninio sąjūdžio metai, nes šioje srityje pasiekėme daug kiekybinių ir kokybinių pokyčių. Straipsnis baigiamas analizuojant dabartines Lietuvos vietos bendruomenių vystymosi problemas, bet tai daroma polemizuojant su Lowndes ir Sullivan nes laikoma, kad jų sukurtas kaimynystės valdymo modelis yra pats optimaliausias.

**Raktiniai žodžiai:** bendruomenė, vietos bendruomenių sąjūdis.

**Summary.** This article overviews issues of Lithuanian local communities. This research starts with the situation after Independence was restored in 1990 and stating, that after high activity of the citizens, started the period of stagnation in activity between citizens. Searching for reasons why this happened, one of the main reasons is that during the years of Soviet occupation, prevailed pseudo-community and exactly at this moment, its consequences started to rise to the surface. After that, there is a question, does global world really needs local communities, and it is answered by showing that 2000-2015 were the years of the local communities movement, because in this sphere we have achieved many quantitative and



[www.mruni.eu](http://www.mruni.eu)

# **INTERNATIONAL SECURITY IN THE FRAME OF MODERN GLOBAL CHALLENGES**

Collection of scientific works



MYKOLO ROMERIO  
UNIVERSITETAS





Mykolas Romeris University  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

**INTERNATIONAL SECURITY  
IN THE FRAME OF MODERN GLOBAL  
CHALLENGES**

Collection of scientific works

Vilnius  
2018

UDC 341.238(06)

I-69

Scientific editors:

BALEŽENTIS ALVYDAS, Prof. Dr., Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

SUDNICKAS TADAS, Prof. Dr., Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

MICEIKIENĖ ASTRIDA, Prof. Dr., Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania

RAMANAUSKAS JULIUS, Prof. Hab. Dr., Klaipėda University, Lithuania

STAŠYS RIMANTAS, Prof. Dr., Klaipėda University, Lithuania

YATSENKO OLHA, Doctor of Sciences, Assoc. Prof., Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine

SHVYDANENKO OLEG, Doctor of Sciences, Prof., Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine

TKACHENKO OLENA, PhD, Assoc. Prof., Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

KULAGA IRYNA, PhD, Assoc. Prof., Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

KOZLOVSKA LARYSA, PhD, Assoc. Prof., Head of Department of Ukrainian language and  
literature, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Reviewers:

VARNALII ZAKHARII, Doctor of Sciences, Prof., Taras Shevchenko National University of  
Kyiv, Ukraine

BILAN YURIY, Doctor of Economics, Associate Professor, University of Szczecin, Poland

SMALSKYS VAINIUS, Prof. Dr., Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania

INTERNATIONAL SECURITY IN THE FRAME OF MODERN GLOBAL CHALLENGES :

**I-69** Collection of scientific works. – Mykolas Romeris University, Vilnius, 2018. – 556 p.

ISBN 978-9955-19-913-7 (printed)

ISBN 978-9955-19-912-0 (online <http://ebooks.mruni.eu>)

*There are preserved author's spelling, punctuation and stylistics. The authors are responsible for the content of the materials.*

*The results of the study, published in the collection of scientific works, were discussed at the international scientific and practical conference "International Security in the Frame of Modern Global Challenges", which took place on June 11, 2018, at the Mykolas Romeris University, in Vilnius.*

**UDC 341.238(06)**

The bibliographic information about the publication is available in the National Bibliographic Data Bank (NBDB) of the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania.

ISBN 978-9955-19-913-7 (printed)

ISBN 978-9955-19-912-0 (online <http://ebooks.mruni.eu>)

© Mykolas Romeris University, 2018

© Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, 2018