

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**RUGILĖ GRUZINSKIENĖ**

**TURIZMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR  
VERTINIMAS UTENOS REGIONO SAVIVALDYBĖSE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**Prof. dr. *Andrius Stasiukynas***

**UTENA**

**2026**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**TURIZMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR  
VERTINIMAS UTENOS REGIONO SAVIVALDYBĖSE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 6211LX076**

**Konsultantas**  
**N. banko Kredito**  
**Poskyrio ekonomistas**  
**(parašas) V. Pavardė**  
**2026 05 01**

**Recenzentas**  
**(parašas) doc. dr. V. Pavardė**  
**2026 05 01**  
**2026 05 01**

**Vadovas**  
**(parašas) prof. dr. A. Stasiukynas**  
**2026 05 13**

**Atliko**  
**VAumis24-1 gr. stud.**  
**(parašas) R. Gruzinskienė**  
**2026 05 13**

**UTENA, 2026**

# TURINYS

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TURINYS .....</b>                                                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>                                                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS .....</b>                                                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>PRIEDŲ SĄRAŠAS .....</b>                                                                                                           | <b>6</b>  |
| <b>ĮVADAS .....</b>                                                                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>1. TURIZMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO VIETOS<br/>SAVIVALDOJE TEORINĖS ĮŽVALGOS .....</b>                       | <b>10</b> |
| 1.1. Stebėsenos ir vertinimo samprata viešojo valdymo kontekste .....                                                                 | 10        |
| 1.2. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai .....                                                           | 17        |
| 1.3. Turizmo politikos įgyvendinimas savivaldybės funkcijų kontekste .....                                                            | 23        |
| 1.4. Turizmo politikos įgyvendinimo priemonių teoriniai pagrindai .....                                                               | 32        |
| <b>2. TURIZMO VYSTYMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO UTENOS REGIONE TYRIMO<br/>METODOLOGIJA .....</b>                                        | <b>38</b> |
| <b>3. TURIZMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO UTENOS REGIONE TYRIMO REZULTATAI<br/>IR SPRENDIMAI.....</b>                                     | <b>45</b> |
| 3.1. Turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo analizė Utenos regiono savivaldybių<br>strateginiuose dokumentuose ..... | 45        |
| 3.1.1. Turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione .....                                                                           | 47        |
| 3.1.2. Turizmo politikos stebėsenos ir vertinimas Utenos regione .....                                                                | 48        |
| 3.2. Turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo analizė ekspertų požiūriu.....                                           | 50        |
| 3.2.1. Turizmo politikos įgyvendinimas ekspertų vertinimu .....                                                                       | 50        |
| 3.2.2. Turizmo politikos stebėsenos ir vertinimas ekspertų vertinimu .....                                                            | 55        |
| 3.3. Tyrimo rezultatų sintezė .....                                                                                                   | 61        |
| <b>IŠVADOS.....</b>                                                                                                                   | <b>64</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS .....</b>                                                                                                           | <b>65</b> |
| <b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....</b>                                                                                          | <b>67</b> |
| <b>SANTRAUKA.....</b>                                                                                                                 | <b>74</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                                                                                  | <b>75</b> |
| <b>PRIEDAI .....</b>                                                                                                                  | <b>76</b> |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>1 lentelė. Stebėsenos apibūdinimai moksliniuose šaltiniuose .....</i>                                                               | <i>11</i> |
| <i>2 lentelė. Vertinimo apibūdinimai moksliniuose šaltiniuose .....</i>                                                                | <i>13</i> |
| <i>3 lentelė. Stebėsenos ir vertinimo koncepcijų viešajame valdyme palyginimas.....</i>                                                | <i>16</i> |
| <i>4 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos metodai pagal dalyvių įtraukties kriterijų .....</i>                         | <i>19</i> |
| <i>5 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai pagal vertinimo ir analizės logikos kriterijų .....</i> | <i>20</i> |
| <i>6 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo rodiklių / indikatorių palyginimas .....</i>                    | <i>22</i> |
| <i>7 lentelė. Turizmo politikos įgyvendinimo principai vietos savivaldos lygmenyje.....</i>                                            | <i>26</i> |
| <i>8 lentelė. Svarbiausios savivaldybėse taikytinos turizmo politikos įgyvendinimo priemonės .....</i>                                 | <i>36</i> |
| <i>9 lentelė. Tyrimo dokumentų analizės kriterijai.....</i>                                                                            | <i>40</i> |
| <i>10 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....</i>                                                                           | <i>41</i> |
| <i>11 lentelė. Ekspertų charakteristika .....</i>                                                                                      | <i>43</i> |
| <i>12 lentelė. Utenos regiono savivaldybių strateginių dokumentų analizė .....</i>                                                     | <i>46</i> |
| <i>13 lentelė. Turizmo politikos tikslai ir prioritetai .....</i>                                                                      | <i>51</i> |
| <i>14 lentelė. Įgyvendinimo priemonės ir jų pobūdis .....</i>                                                                          | <i>52</i> |
| <i>15 lentelė. Turizmo plėtros problemos.....</i>                                                                                      | <i>54</i> |
| <i>16 lentelė. Turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimas.....</i>                                                        | <i>56</i> |
| <i>17 lentelė. Turizmo politikos stebėsenos ir vertinimo metodai ir rodikliai .....</i>                                                | <i>57</i> |
| <i>18 lentelė. Stebėsenos ir vertinimo rezultatų panaudojimas politikos formavime.....</i>                                             | <i>58</i> |
| <i>19 lentelė. Turizmo stebėsenos ir vertinimo tobulinimo kryptys.....</i>                                                             | <i>59</i> |

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>1 pav.</i> Stebėsenos ciklas .....                                                                                                 | 12 |
| <i>2 pav.</i> Stebėsenos ir vertinimo veikimo laukas .....                                                                            | 15 |
| <i>3 pav.</i> Horizontalių ir vertikalių turizmo valdymo ryšių koordinavimas .....                                                    | 25 |
| <i>4 pav.</i> Turizmo politikos formavimo ir valdymo proceso modelis Lietuvoje.....                                                   | 29 |
| <i>5 pav.</i> Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys savivaldybių funkcijas turizmo politikos įgyvendinimo srityje..... | 30 |
| <i>6 pav.</i> Tyrimo modelis .....                                                                                                    | 39 |

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Interviu klausimynas

2 priedas. Pusiau struktūruoto ekspertinio interviu transkripcijos

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Turizmo plėtra svarbi viešosios politikos sritis, turinti reikšmingą poveikį ekonominei, socialinei ir kultūrinei teritorijų raidai. Regioniniu ir vietos savivaldos lygmeniu turizmas laikomas viena iš prioritetinių plėtros krypčių. Ji siejama su investicijų pritraukimu, darbo vietų kūrimu ir teritorinio patrauklumo didinimu. Dėl šių priežasčių turizmo sektoriaus vystymas reikalauja ne tik privačių investicijų, bet ir nuoseklaus viešojo valdymo, kuris apima politikos formavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą.

Turizmo veiklos reguliavimas vykdomas tiek per teisines priemones, tiek per strateginį planavimą. Būtent savivaldybėms tenka svarbus vaidmuo įgyvendinant turizmo politiką vietos lygmeniu. Praktikoje būtent savivaldos institucijos yra atsakingos už turizmo plėtros krypties nustatymą, priemonių įgyvendinimą ir rezultatų vertinimą. Jų gebėjimas taikyti veiksmingas stebėsenos ir vertinimo sistemas tampa esmine sąlyga užtikrinant nuoseklų turizmo vystymą.

Lietuvoje turizmo politikos įgyvendinimas yra decentralizuotas, todėl jo rezultatai didele dalimi priklauso nuo savivaldybių iniciatyvumo, kompetencijų ir turimų išteklių. Praktikoje savivaldybės neretai susiduria su iššūkiais, susijusiais su duomenų prieinamumu, analitiniais gebėjimais ir rodiklių sistemos nepakankamumu. Dėl to turizmo politikos įgyvendinimo vertinimas apsiriboja kiekybinių rodiklių stebėseną, o platesnis vertinimas ir rezultatų panaudojimas išlieka ribotas.

Ši problema aktuali regionuose, kuriuose turizmas laikomas svarbia plėtros kryptimi, tačiau jo vystymas grindžiamas skirtingo brandumo valdymo praktikomis. Tokiose teritorijose, kaip Utenos regionas, savivaldybės pasižymi turizmo specializacijos įvairove, bet stebėsenos ir vertinimo sistemų išplėtojimas bei jų taikymas praktikoje nėra vienodas. Tai sudaro prielaidas atsirasti neatitikimams tarp strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų ir realaus jų įgyvendinimo.

Šios temos aktualumą lemia tai, kad praktikoje ne visada aišku, kiek strateginiuose dokumentuose numatyta turizmo politika yra realiai įgyvendinama savivaldybėse. Analizuojant šiuos procesus galima geriau suprasti, kokie veiksniai daro įtaką turizmo plėtrai ir kokios problemos kyla vertinant jos rezultatus.

**Temos ištirtumas.** Turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo klausimai analizuojami tiek Lietuvos, tiek užsienio moksliniuose tyrimuose, tačiau dažniausiai nagrinėjami atskiri šių procesų aspektai. Lietuvoje autoriai daug dėmesio skiria turizmo valdymo tobulinimui, strateginiam planavimui ir savivaldybių vaidmeniui turizmo plėtroje (Paulauskienė, 2013; Narkūnienė, 2022; Žilinskas ir kt., 2007), išryškindami stebėsenos mechanizmų trūkumus ir ribotą vertinimo taikymą praktikoje. Užsienio tyrimuose akcentuojamas tvarus turizmo valdymas, vietos valdžios gebėjimai bei duomenimis grįsto sprendimų priėmimo svarba (Torres-Delgado ir Palomeque, 2023; Nguyen, 2022; McLoughlin ir kt., 2023).

Vis dėlto stokojama kompleksinių tyrimų, kurie vienu metu analizuotų turizmo politikos įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą konkrečios regiono savivaldybėje. Ypač trūksta tyrimų, orientuotų į Utenos regiono savivaldybes, derinant strateginių dokumentų analizę ir ekspertų požiūrį. Tai ir sudaro šio darbo mokslinį naujumą.

**Tyrimo objektas** – turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo procesai Utenos regiono savivaldybėje.

**Darbo problema** – ar turizmo politika Utenos regiono savivaldybėje yra pagrįsta stebėsenos ir vertinimo procesais ir kokie neatitikimai pasireiškia tarp strateginio planavimo ir praktinio įgyvendinimo?

**Darbo tikslas** – ištirti turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo procesus Utenos regione.

**Darbo uždaviniai:**

1. Ištirti viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodus.
2. Išanalizuoti turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybės funkcijų kontekste, remiantis teoriniais šaltiniais ir teisiniais pagrindais.
3. Išnagrinėti turizmo politikos įgyvendinimo priemonių teorinius pagrindus, remiantis moksline literatūra.
4. Įvertinti turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo procesus Utenos regiono savivaldybėje, remiantis strateginių dokumentų analize ir ekspertų interviu.

**Tyrimo metodai ir strategija** – pirmoje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti viešosios politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo teorinius pagrindus. Remiantis teoriniais šaltiniais ir teisės aktais, nagrinėjama, kaip turizmo politika integruojama į savivaldybių funkcijų sistemą. Analizuojamas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, turizmo įstatymas, regioninės plėtros dokumentai bei strateginio planavimo pagrindai vietos savivaldos lygmeniu. Analizuojami turizmo politikos modeliai, taikomos priemonės ir užsienio šalių geroji praktika, siekiant identifikuoti pažangias turizmo valdymo kryptis. Antroje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, pagrindžiant pasirinktų metodų tinkamumą nagrinėjamai temai. Trečioje darbo dalyje atliekamas empirinis tyrimas, kurio tikslas – ištirti šiuos procesus Utenos regiono savivaldybėje. Tyrimas vykdomas dviem etapais: pirmiausia atliekama strateginių dokumentų analizė, siekiant įvertinti turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybių lygmeniu, vėliau atliekami ekspertų interviu, atskleidžiantys praktinį šių procesų taikymą. Interviu duomenys analizuojami taikant kokybinę turinio analizę, išskiriant kategorijas ir subkategorijas bei vertinant šių procesų ypatumus.

**Praktinė reikšmė.** Tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi Utenos regiono savivaldybėje, tobulinant turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo sistemas. Identifikuotos problemos



ir nustatyti ypatumai sudaro prielaidas gerinti duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, stiprinti turizmo planavimą ir didinti viešojo valdymo efektyvumą vietos savivaldos lygmeniu.

**Darbo struktūra** – darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmoje darbo dalyje pateikiamos turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo teorinės įžvalgos, taip pat analizuojami turizmo politikos įgyvendinimo modeliai, priemonės ir geroji praktika. Antroje dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, pagrįsti strateginių dokumentų analize ir ekspertų interviu. Darbe pateikta 19 lentelių ir 6 paveikslai, panaudota 77 literatūros šaltiniai, pateikti 2 priedai. Darbo apimtis – 73 puslapiai.

# **1. TURIZMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO VIETOS SAVIVALDOJE TEORINĖS ĮŽVALGOS**

Siekiant pateikti turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo vietos savivaldoje teorines įžvalgas, pirmiausia reikia suprasti, kas yra stebėsenos ir vertinimas viešojo valdymo kontekste. Stebėsenos ir vertinimo sampratos analizė padės geriau suvokti, kuo specifiniai yra viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo procesai, kartu padės pagrindą šių stebėsenos ir vertinimo metodų analizei. Kadangi teorinės dalies analizės objektas yra turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimas vietos savivaldoje, toliau bus tikslinga nagrinėti turizmo vystymą savivaldybės funkcijų kontekste. Taip pat bus siekiama atskleisti, kaip turizmo politikos įgyvendinimo funkcija yra reglamentuojama Lietuvos vietos savivaldoje.

Teorinės dalies pabaigoje bus siekiama išanalizuoti turizmo politikos įgyvendinimo priemonių teorinius pagrindus, siekiant įvertinti mokslininkų siūlymus, kaip savivaldybės turėtų įgyvendinti turizmą, remtis gerąja kitų savivaldybių patirtimi. Pasirinktas teorinės analizės nuoseklumas padės geriau atskleisti turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo vietos savivaldoje ypatumus ir sudarys teorinį pagrindą empiriniam tyrimui atlikti.

## **1.1. Stebėsenos ir vertinimo samprata viešojo valdymo kontekste**

Stebėsenos ir vertinimas vis dažniau analizuojami viešojo valdymo kontekste, pripažįstant, kad tai yra itin svarbios viešojo valdymo funkcijos (Hunter, 2009; Hlatshwayo & Govender, 2015; Segalovičienė, 2011, 2012; Yulianti et al., 2025; Srnita et al., 2025). Stebėsenos ir vertinimas, kaip pastebi Govender ir Giampiccoli (2018), yra esminiai viešojo projekto, programos ar viešosios politikos intervencijos komponentai. Todėl svarbu apibrėžti stebėsenos ir vertinimo sampratą viešojo valdymo kontekste. Pirmiausia apibūdinkime, kas yra viešasis valdymas – tai veikla, kurią vykdant valdžios santykių pagrindu tvarkomi viešieji reikalai. Kartu viešasis valdymas traktuojamas kaip valdymo veikla, kurią atlieka valstybės valdymo subjektai, teritorinių savivaldybių bendruomenės ir jų valdymo subjektai (teritorinė savivalda) ir kiti atsakingi subjektai (Astrauskas, 2022).

Kalbant apie viešąjį valdymą, reikia paliesti viešosios politikos aspektą, nes be viešojo valdymo nebūtų galima įgyvendinti viešosios politikos. Anot Astrausko (2022), viešasis valdymas yra viešosios politikos formavimo (rengimo) ir įgyvendinimo procesas (veikla). Pratęsiant mintį, viešasis valdymas ir viešosios politikos ciklas yra glaudžiai susiję, nes apima valdžios institucijų veiklą, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą. Viešasis valdymas yra platesnė sąvoka, apimanti institucijų veiklą, išteklių paskirstymą ir procesų organizavimą, tuo tarpu viešosios politikos ciklas aiškina, kaip priimami, įgyvendinami, vertinami politiniai sprendimai. Priandani ir kt. (2025) pabrėžia, kad stebėsenos ir

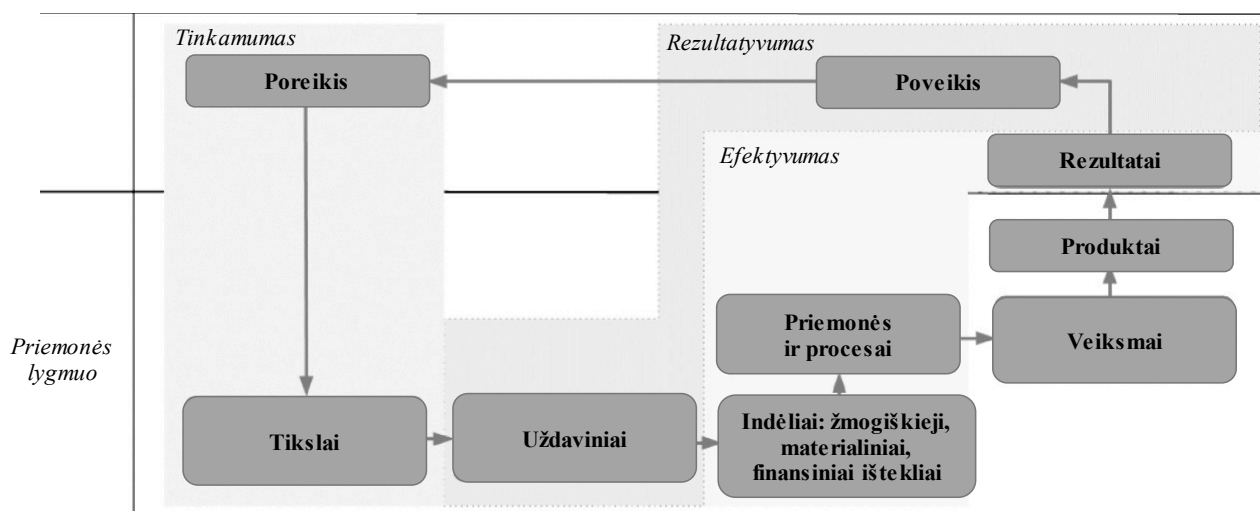
vertinimas yra dvi esminės viešosios politikos ciklo funkcijos, užtikrinančios tinkamą viešosios politikos įgyvendinimą ir teikiančios grįžtamąjį ryšį nuolatiniam tobulėjimui. Šių autorių požiūriu, tai yra ne tik biurokratinės kontrolės priemonės, bet ir organizacinio mokymosi mechanizmai. Taigi, siekiant viešojo valdymo efektyvumo, vykdoma viešosios politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatyme* (2020) nurodoma, kad stebėsenos tikslas viešajame administravime yra „laiku pastebėti viešojo administravimo subjektų sistemos pokyčius, juos įvertinti ir numatyti šios sistemos tobulinimo ir galimų neigiamų pasekmių prevencijos priemones“ (21 straipsnis). Bonifácio ir Motta (2021) nurodo, kad stebėseną – tai nuolatinis viešosios politikos įgyvendinimo procesas, naudojama kaip priemonė duomenims tvarkyti ir veiksmams koreguoti įvairiuose viešosios politikos ciklo etapuose. Kitaip tariant, stebėseną – tai koordinuoti viešosios politikos stebėsenos veiksmai, kurie vėliau bus naudojami struktūriniais tyrimais apie viešosios politikos trūkumus ir privalumus atlikti. Šaltiniuose pateikiama ir daugiau stebėsenos apibūdinimų, kurie pristatomi 1 lentelėje.

*1 lentelė. Stebėsenos apibūdinimai moksliniuose šaltiniuose*

| Šaltiniai                      | Stebėsenos apibūdinimas                                                                                                                                                                                                    | Raktiniai žodžiai                                                 | Pagrindinė idėja viešosios politikos įgyvendinimo požiūriu                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yekani et al. (2024)           | Nuolatinė funkcija, kurios metu sistemingai renkami duomenys apie nustatytus rodiklius, siekiant, kad suinteresuoti subjektai pateiktų informaciją apie pažangos mastą, tikslų pasiekimą, paskirtų lėšų naudojimo pažangą. | Nuolatinė funkcija, sistemingas duomenų rinkimas, pažangos mastas | Nuolat ir sistemingai renkami duomenys, siekiant įvertinti viešosios politikos įgyvendinimo pažangos mastą |
| Jili & Enaifoghe (2023)        | Svarbi priemonė viešojo sektoriaus institucijoms ir organizacijoms, padedanti joms pasiekti savo tikslus ir uždavinius, priimant pagrįstus sprendimus dėl išteklių paskirstymo.                                            | Tikslų siekimo priemonė, sprendimai dėl išteklių skirstymo        | Viešosios politikos tikslų įgyvendinimo priemonė, paskirstant išteklius                                    |
| Nweke (2021)                   | Informacijos apie projektą ar programą rinkimas ir analizė. Šie veiksmai atliekami projekto ar programos įgyvendinimo eigoje.                                                                                              | Informacijos rinkimas, analizė                                    | Informacijos apie viešosios politikos įgyvendinimą rinkimas ir analizė                                     |
| Govender & Reddy (2014)        | Veiklos stebėjimo, atsižvelgiant į nustatytus tikslus, procesas ir surinktų duomenų naudojimas, siekiant laiku ištaisyti bet kokią nukrypimą nuo tikslų.                                                                   | Veiklos stebėjimas, nukrypimo ištaisymas                          | Viešosios politikos įgyvendinimo stebėjimas, siekiant ištaisyti nukrypimą                                  |
| Varnienė-Janssen ir kt. (2013) | Procesas, nukreiptas į veiklos plėtros tendencijų, paslaugų, programų tyrimą ir veiklos tobulinimą.                                                                                                                        | Procesas, tyrimas, veiklos tobulinimas                            | Procesas, nukreiptas į viešosios politikos įgyvendinimo tobulinimą                                         |
| Segalovičienė (2011)           | Procesas, kurio metu gaunami kiekybiniai duomenys apie atliekamos veiklos įgyvendinimą. Stebėsenos metu faktiniai pasiekimai lyginami su numatytais.                                                                       | Procesas, kiekybiniai duomenys, faktiniai, numatyti pasiekimai    | Faktinių viešosios politikos įgyvendinimo duomenų palyginimas su numatytais                                |
| Damirova ir Šnapštienė (2005)  | Tęstinė veiklos vadybinė funkcija, kuri įgalina stebėsenos subjektą rinkti sisteminius duomenis pagal stebėsenos indikatorius ir juos panaudoti, norint atlikti korekcijas.                                                | Tęstinė funkcija, sisteminių duomenų rinkimas, korekcijos         | Sistemiškai renkami duomenys, siekiant atlikti viešosios politikos įgyvendinimo korekcijas                 |

Sudaryta darbo autorės pagal 1 lentelėje nurodytus šaltinius

Nepaisant to, kad stebėseną yra įvairiai apibūdinama, galima pastebėti daug bendrų arba specifinių raktinių žodžių šiuose apibūdinimuose (pavyzdžiui, duomenų rinkimas, analizė, nukrypimas, korekcijos). Jais remiantis, galima teigti, kad stebėseną viešojo valdymo kontekste suvokiama, kaip nuolatinė funkcija, kurios metu sistemingai renkami ir analizuojami duomenys, siekiant įvertinti viešosios politikos įgyvendinimą ir priimti reikiamas korekcijas, jeigu matoma, kad viešosios politikos įgyvendinimo faktiniai duomenys neatitinka numatytų duomenų (faktiniai duomenys yra nukrypę nuo nustatytų tikslų, uždavinių). Su pastarąja nuostata sutinka ir kiti autoriai. Segalovičienė (2011) pabrėžia, kad per stebėseną siekiama atlikti nukrypimų korekcijas, gerinti viešosios politikos įgyvendinimą ir užtikrinti aukštą vertinimo sistemos palaikymą. Varnienė-Janssen ir kt. (2013) pažymi, kad stebėseną pasitelkiama, siekiant identifikuoti užduotis, tikslų siekimo eigą, įvertinti pasiekimų rodiklius. Efektyvi stebėseną užtikrina nuoseklų atliekamų veiklų matavimą ir palaiko grįžtamąjį ryšį, siekiant nustatytų tikslų. Taigi, tai yra svarbi viešosios politikos įgyvendinimo kontrolės priemonė. Šią priemonę galima pateikti kaip ciklą (1 pav.), kurio metu stebėsenos poreikis nulemia tikslų ir uždavinių, kurių įgyvendinimą reikės stebėti, suformulavimą, o tai veda prie indėlių, priemonių ir procesų bei rezultatų poveikio stebėjimo, siekiant įvertinti grįžtamąjį ryšį su poreikiu. Vadinas, stebėseną vyksta ne tik nuolat, bet ir cikliška, nes reikia suderinti poveikį su poreikiu, pasitelkiant tinkamumo, efektyvumo ir rezultatyvumo kriterijus.



1 pav. Stebėsenos ciklas

Cituota iš Varnienė-Janssen ir kt., 2013, p. 57.

Kaip ir stebėseną, vertinimas sulaukia daugelio viešojo valdymo tyrėjų dėmesio, nes dažnai šios dvi sąvokos analizuojamos bendrame kontekste. Anot Segalovičienės (2011), „vertinti“ reiškia „nustatyti vertę“. Vertinimo sąvoka aiškinama įvairiai – priklausomai nuo sampratos pateikimo konteksto, kurį lemia tokie aspektai, kaip vertinimo tikslas (informacija, atskaitomybė, veiklos efektyvumo didinimas), vertinamas objektas (viešoji politika, programa ir kt.), viešojo valdymo sritis

(švietimas, socialinė politika ir kt.), vertinimo koncepcija ar modelis (į tikslą orientuotas vertinimas, reagavimu pagrįstas vertinimas, veiklos teorija pagrįstas vertinimas).

Viešojo valdymo kontekste vertinimas reiškia sistemingą viešojo sektoriaus institucijos / organizacijos, programos ar iniciatyvos pasiekimų vertinimo procesą, siekiant nustatyti jų veiksmingumą, efektyvumą ir poveikį (Jili & Enaifoghe, 2023). Urvikis (2016) vertinimą analizuoja iš viešųjų paslaugų kokybės pozicijos. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimas laikomas integralia viešojo sektoriaus veiklos vertinimo dalimi – bet kokie viešojo valdymo sistemos pokyčiai yra vykdomi, siekiant didinti viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Vadinasi, vertinimas sudaro sąlygas gerinti viešųjų paslaugų kokybę, o tai yra svarbu, siekiant didinti viešojo valdymo efektyvumą. Srinita ir kt. (2025) akcentuoja, kad vertinimas veikia kaip priežiūros ir kontrolės priemonė, padedanti užtikrinti gerą viešąjį valdymą. Šis procesas orientuotas ne tik į rezultatus, bet ir į ilgalaikį programų poveikį. Jis padeda nustatyti planavimo, įgyvendinimo ir išteklių paskirstymo trūkumus, kartu suteikdamas pagrindą viešosios politikos tobulinimui ir duomenimis pagrįstų sprendimų priėmimui. Vertinimas tampa esminiu įrankiu kuriant skaidrias, į rezultatus orientuotas viešąsias paslaugas. Dėl šios priežasties naudinga išanalizuoti, kokie vertinimo apibūdinimai pateikiami moksliniuose šaltiniuose (2 lentelė).

2 lentelė. Vertinimo apibūdinimai moksliniuose šaltiniuose

| Šaltiniai                    | Vertinimo apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                             | Raktiniai žodžiai                                          | Pagrindinė idėja viešosios politikos įgyvendinimo požiūriu                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yekani et al. (2024)         | Procesas, kurio metu sistemingai ir objektyviai vertinama viešoji politika, programa ar projektas. Tai tęstinis arba baigtinis procesas, kurį sudaro tokie etapai, kaip planavimas, projektavimas, įgyvendinimas bei rezultatai.                   | Procesas, viešosios politikos vertinimas, vertinimo etapai | Sistemingas viešosios politikos įgyvendinimo vertinimas, laikantis tam tikrų etapų sekos |
| Jili & Enaifoghe (2023)      | Sistemingas viešosios politikos, programų, projektų ir funkcijų įrodymų rinkimas ir objektyvi jų analizė.                                                                                                                                          | Sistemingas įrodymų rinkimas, įrodymų analizė              | Sistemingas viešosios politikos įgyvendinimo įrodymų rinkimas ir analizė                 |
| Liu et al. (2021)            | Tyrimas, kuris atliekamas su tikslu padėti tyrėjams įvertinti tiriamo objekto privalumus bei vertę.                                                                                                                                                | Tyrimas, privalumų ir vertės vertinimas                    | Viešosios politikos įgyvendinimo privalumų bei vertės nustatymas                         |
| Nweke (2021)                 | Periodiškas projekto ar programos vertinimas, kurį atlieka vidaus arba išoriniai nepriklausomi vertintojai. Susijęs su sisteminiu ir objektyviu veiklos aktualumo, efektyvumo, veiksmingumo ir poveikio tyrimu, atsižvelgiant į nurodytus tikslus. | Periodiškas vertinimas, vertintojai, poveikio tyrimas      | Viešosios politikos įgyvendinimo periodiškas vertinimas, siekiant iširti poveikį         |
| Kariuki & Reddy (2017)       | Laiko atžvilgiu apribota veikla, vykdoma iš anksto nustatytu laikotarpiu. Jos metu palyginami planuoti bei faktiniai rezultatai.                                                                                                                   | Laiko apribojimas, planuoti ir faktiniai rezultatai        | Viešosios politikos įgyvendinimo rezultatų lyginimas                                     |
| Segalovičienė (2011, p. 438) | „Objektyviosios realybės vertės nustatymas sistemingai vykdoma veikla“.                                                                                                                                                                            | Vertės nustatymas, sisteminga veikla                       | Viešosios politikos įgyvendinimo realybės vertės nustatymas                              |

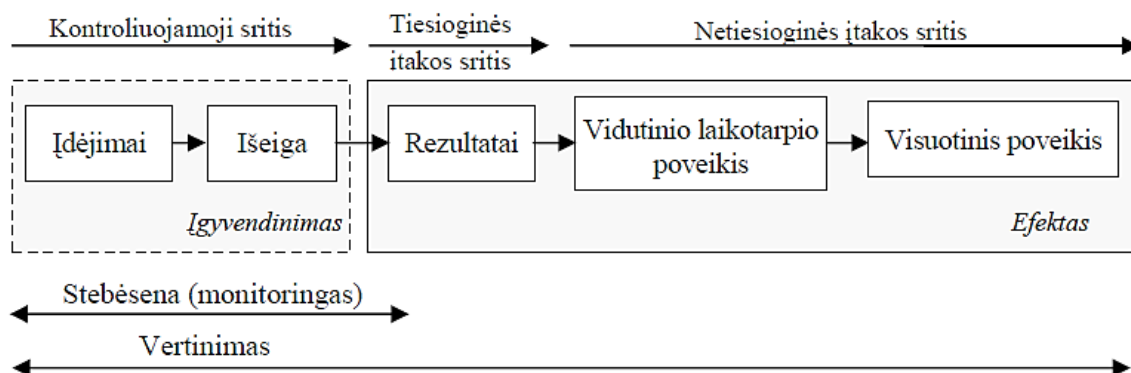
Sudaryta darbo autorės pagal 2 lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti, vertinimo samprata viešojo valdymo kontekste yra gana įvairialypė, todėl reikėtų sutikti su Segalovičiene (2011), teigiančia, kad vieningos, visiems priimtinos sampratos čia negali būti, nes vertinimas yra kontekstualus reiškiny, įgyjantis specifines savybes, priklausomai nuo vertinimo poreikio ir tikslų, metodologijos, strategijos, vietos, laiko, erdvės. Nors vertinimas apibūdinamas skirtingai, daugelyje apibrėžimų kartojasi tie patys aspektai – rezultatų lyginimas, vertės nustatymas ir periodiškumas. Todėl vertinimas viešojo valdymo kontekste gali būti suprantamas kaip periodiškas viešosios politikos rezultatų įvertinimas, siekiant nustatyti jų priežastis ir tobulinimo galimybes. Jili ir Enaifoghe (2023) pažymi, kad vertinimas yra tikslinis procesas. Pagrindinis vertinimo tikslas – nustatyti, ar viešojo valdymo institucija / organizacija, programa ar iniciatyva pasiekia savo tikslus ir uždavinius, nustatyti tobulintinas sritis. Vertinimo rezultatai dažnai pasitelkiami priimant viešojo valdymo sprendimus ir skirstant išteklius. Vertinimas yra platesnės viešojo valdymo sistemos dalis ir paprastai yra integruojamas kartu su stebėseną.

Bonifácio ir Motta (2021) pastebi, kad kartais vertinimas traktuojamas kaip paskutinis „viešosios politikos ciklo“ įgyvendinimo etapas, kurio metu apibendrinami rezultatai ir apžvelgiamas visas įvykęs procesas, siekiant jį tobulinti. Visgi reikia suprasti, kad viešosios politikos ciklo etapų seka nebūtinai vyksta linijiniu ir nuosekliu būdu, be to, ne visada šiuos etapus galima aiškiai atskirti. Todėl mintis, kad vertinimas atliekamas tik pasibaigus viešosios politikos ciklui (veiksmų rinkiniui ir (arba) minimalaus viešosios politikos įgyvendinimo laikotarpio pabaigai) nėra teisinga. Rohracher ir kt. (2023) akcentuoja, kad vertinimas nebūtinai gali būti atliekamas po viešosios politikos ciklo pasibaigimo ar viešojo projekto įgyvendinimo. Šių autorių nuomone, vertinimas gali būti vykdomas ir prieš viešosios politikos ar projekto įgyvendinimą, ir jo metu, ir po jo. Prieš įgyvendinimą atliekamu vertinimu siekiama įvertinti alternatyvias galimybes, jų galimą poveikį. Įgyvendinimo vertinimo metu daugiausia dėmesio skiriama rezultatų pasiekimų nustatymui. Po įgyvendinimo atliekamuose vertinimuose siekiama nustatyti rezultatus ir (ar) poveikį, pasimokyti iš patirties, kaip viešąją politiką ar projektą būtų galima patobulinti ir ateityje taikyti efektyviau.

Kaip minėta anksčiau, stebėseną ir vertinimas dažnai analizuojami bendrame kontekste. Anot Hunter (2009), kartais šios dvi funkcijos traktuojamos kaip tie patys procesai. Nors jos ir yra susiję, tačiau iš esmės tai du skirtingi dalykai. Jeigu stebėseną yra sistemingas informacijos rinkimas ir analizė projekto eigoje, tai vertinimas dažniausiai atliekamas projekto pabaigoje, kartais ir jo įgyvendinimo viduryje. Vertinant palyginama siekiama situacija su faktine. Anot Yekani ir kt. (2024), stebėsenos metu surinkta informacija padeda sistemingai kontroliuoti, kaip siekiami tikslai viešojo valdymo sistemoje ir (ar) viešojo sektoriaus organizacijose, kokios yra viešojo valdymo eigos pasekmės pagal nustatytus rodiklius. Vertinimo procese dėmesys skiriamas strategijos ar iniciatyvos svarbai, siekiant nustatyti aktualius tikslus, pagrindines koncepcijas, įgyvendinimo eigą ir pasiektus rezultatus. Vertinimas, kaip pastebi Segalovičienė (2011), dažnai tapatinamas su stebėseną, nes šiais terminais apibūdinami valdymo

informacijos gavimo įrankiai. Iš 2 paveikslo matyti, kad vertinimas yra plačiausiai funkcionuojanti informavimo apie atliekamą veiklą sistema. Stebėseną pasireiškia kaip sistemingą ir tęstinę atliekamos veiklos įgyvendinimo nustatytam laikotarpiui patikrą. Taigi, stebėsenos veikimo laukas yra daug siauresnis negu vertinimo.



2 pav. Stebėsenos ir vertinimo veikimo laukas

Cituota iš Segalovičienė, 2011, p. 442

Kariuki ir Reddy (2017) pabrėžia, kad stebėseną ir vertinimą yra viena kitą papildančios veiklos. Stebėsenos metu vertinama projekto ar programos pažanga siekiant jos tikslų, o vertinimo metu nustatoma projekto ar programos vertė, nustatant poveikio priežastis. Govender ir Reddy (2014) sutinka su tuo, kad stebėseną ir vertinimą vienas kitą reikšmingai papildoma – stebėsenos metu surinkti duomenys leidžia atsakyti į klausimą „kas vyksta įgyvendinant politiką, programą ar projektą“, vertinimas išplečia stebėsenos funkciją ir atsako į klausimą „kodėl taip vyksta“. Vadinasi, tiek vertinimas, tiek stebėseną turi veikti integraliai kaip vieninga sistema. Šiuo požiūriu Mackay (2012) pabrėžia, kad sėkmingą stebėsenos ir vertinimo sistemą viešajame valdyme apibūdina šios trys savybės: 1) intensyvus stebėsenos ir vertinimo informacijos naudojimas viename ar keliuose viešosios politikos ciklo etapuose; 2) informacija, kuri atitinka duomenų kokybės ir vertinimo patikimumo standartus; 3) tvarumas – stebėsenos ir vertinimo sistema išlieka tvari pasikeitus valdžiai ar administracijai.

Detalesnis stebėsenos ir vertinimo koncepcijų viešajame valdyme palyginimas pateikiamas 3 lentelėje. Remiantis ja, galima teigti, kad skiriasi stebėsenos ir vertinimo paskirtis, objektas, laiko trukmė (stebėseną yra nuolatinis procesas, vertinimas yra atliekamas periodiškai), specifinės funkcijos. Nepaisant to, tiek stebėseną, tiek vertinimą yra labai svarbūs viešojo valdymo instrumentai, kurie pasitelkiami, siekiant didinti viešosios politikos įgyvendinimo efektyvumą (Segalovičienė, 2006; Bonifácio & Motta, 2021; Srinitha et al., 2025). Nweke (2021) pabrėžia, kad stebėseną ir vertinimą yra būtinos viešojo valdymo priemonės, leidžiančios įvertinti projektų ir programų įgyvendinimo pažangą pagal nustatytus tikslus ir uždavinius. Iš esmės stebėseną ir vertinimą stiprina viešojo valdymo veiklas,

gerina viešųjų paslaugų teikimą. Kariuki ir Reddy (2017) nurodo, kad stebėseną ir vertinimą palengvina viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą, lemia geresnį viešųjų finansų valdymą.

3 lentelė. Stebėsenos ir vertinimo koncepcijų viešajame valdyje palyginimas

|                                  | Stebėseną                                                                                                               | Vertinimas                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objektas</b>                  | Veiklos tendencijos, veiklos gairės<br>Viešosios paslaugos / programos, projektai                                       | Procesai, poveikis<br>Viešosios programos / politikos sritys                             |
| <b>Paskirtis ir laiko trukmė</b> | Tai nuolatinis procesas, kurio metu vykdoma analizė, siekiant nustatyti projekto pažangą, siekiant suplanuotų rezultatų | Tai periodiškas procesas, kurio metu vertinami bendri projekto pasiekimai                |
| <b>Funkcijos</b>                 | Paaiškina programos tikslus                                                                                             | Analizuoja, kodėl numatyti rezultatai buvo arba nebuvo pasiekti                          |
|                                  | Susieja veiklą ir jos išteklius su tikslais                                                                             | Įvertina konkretų priežastinį veiklos indėlį į rezultatus                                |
|                                  | Paverčia tikslus veiklos rodikliais ir nustato uždavinius                                                               | Nagrinėja įgyvendinimo procesą                                                           |
|                                  | Reguliariai renka duomenis apie veiklos rodiklius, lygina faktinius rezultatus su uždaviniais                           | Nagrinėja nenumatytus rezultatus                                                         |
|                                  | Praneša vadovams apie pažangą ir įspėja juos apie problemas                                                             | Pabrėžia reikšmingus pasiekimus ar programos potencialą, siūlo tobulinimo rekomendacijas |

Sudaryta autorės pagal Nweke, 2021, p. 37; Kariuki & Reddy, 2017, p. 2; Damirova ir Šnapštienė, 2005, p. 103

Hunter (2009) teigimu, tiek stebėseną, tiek vertinimą, naudingi tuo, kad gali padėti: nustatyti viešosios politikos įgyvendinimo problemas ir jų priežastis; pasiūlyti galimus viešosios politikos įgyvendinimo problemų sprendimų būdus; padėti apmąstyti projekto eigą ir kaip geriausiai pasiekti nustatytus viešosios politikos įgyvendinimo tikslus, uždavinius ir rodiklius. Nweke (2021) nuomone, stebėseną ir vertinimą yra naudingi šiais viešosios politikos įgyvendinimo aspektais:

- Žinių kapitalas: geros stebėsenos ir vertinimo sistemos yra žinių kapitalo šaltinis. Jos leidžia vyriausybei, viešojo sektoriaus institucijoms ir organizacijoms formuoti žinių bazę apie sėkmingus projektus bei programas.
- Skaidrumas ir atskaitomybė: kokybiškos stebėsenos ir vertinimo sistemos skatina ir palaiko skaidrumą ir atskaitomybę vyriausybėje, viešojo sektoriaus organizacijose. Suinteresuoti subjektai gali susidaryti aiškesnį vaizdą apie viešojo valdymo projektų, programų būklę.
- Ataskaitos ir išvados: stebėsenos ir vertinimo ataskaitų naudojimas padeda vyriausybei demonstruoti atsakomybę už politinius pažadus, parodyti suinteresuotiems subjektams viešosios politikos įgyvendinimo rezultatus, skatina viešojo sektoriaus organizacijų mokymąsi, leidžia joms dokumentuoti stebėsenos bei vertinimo patirtį.

Mackay (2012) pažymi, jog stebėsenos ir vertinimo rezultatai gali būti panaudojami viešajai politikai tobulinti, įrodymais grindžiamai politikai formuoti, biudžetui sudaryti, viešosios politikos įgyvendinimo rezultatams pristatyti ir atskaitomybei teikti. Stebėjimas ir vertinimas gali suteikti suinteresuotoms šalims unikalios informacijos apie viešosios politikos, programų ir projektų



įgyvendinimą įvairiais lygmenimis (nacionaliniu, regioniniu ir vietos savivaldos). Stebėjimas ir vertinimas padeda nustatyti, kas veikia, kas neveikia viešajame valdyme ir kodėl.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad stebėsenos ir vertinimo funkcijos viešajame valdyme gali būti naudojamos įvairiais tikslais, siekiant: tobulinti viešąjį valdymą (Varnienė-Janssen ir kt., 2013; Kanyamuna et al., 2019; Hlatshwayo & Govender, 2015); nustatyti viešojo valdymo procesų priežastis ir pasekmes (Yekani et al., 2024); užtikrinti skaidrų viešojo sektoriaus finansavimą ir atskaitomybę (Yulianti et al., 2025; Kanyamuna et al., 2019); priimti sprendimus, grindžiamus įrodymais (McLoughlin et al., 2023; Kanyamuna et al., 2019; Hlatshwayo & Govender, 2015; Mackay, 2012); padėti vietos valdžiai geriau ir efektyviau reaguoti į bendruomenės poreikius (Kariuki & Reddy, 2017); optimizuoti išteklių naudojimą viešajame sektoriuje (Kanyamuna et al., 2019); stiprinti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus (Kanyamuna et al., 2019); gerinti savivaldybių veiklos rezultatus ir atskaitomybę (Jili & Enaifoghe, 2023).

Remiantis tuo, kas išdėstyta šiame skyriuje, galima apibendrinti, kad stebėseną viešojo valdymo kontekste yra nuolatinė funkcija, kurios metu sistemingai renkami ir analizuojami duomenys, siekiant įvertinti viešosios politikos įgyvendinimą ir priimti reikiamas korekcijas, jeigu matoma, kad viešosios politikos įgyvendinimo faktiniai duomenys neatitinka numatytų duomenų (faktiniai duomenys yra nukrypę nuo nustatytų tikslų, uždavinių). Tuo tarpu vertinimas viešojo valdymo kontekste yra periodiškai atliekamas viešosios politikos įgyvendinimo rezultatų įvertinimas, siekiant nustatyti tokių rezultatų priežastis, vertę ir tobulinimo galimybes. Taigi, stebėseną ir vertinimą yra skirtingi procesai, nes stebėsenos metu vertinama viešosios politikos įgyvendinimo pažanga siekiant nustatytų tikslų, o vertinimo metu nustatoma viešosios politikos įgyvendinimo rezultatai, nustatant poveikio priežastis. Be to, reikia atkreipti dėmesį, kad stebėseną yra nuolatinis procesas, vertinimas yra atliekamas periodiškai. Vertinimo veikimo laukas yra daug platesnis negu stebėsenos. Nepaisant pateiktų skirtumų, stebėseną ir vertinimą yra viena kitą papildančios veiklos. Jų teikiama nauda yra didelė ir dar svarbesnė, jeigu šios dvi veiklos yra derinamos kartu. Tiek stebėseną, tiek vertinimą yra itin reikšmingi viešojo valdymo instrumentai, kurie pasitelkiami, siekiant didinti viešosios politikos įgyvendinimo veiksmingumą ir efektyvumą.

## **1.2. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai**

Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo procesą galima vertinti kaip stebėsenos ir vertinimo metodų taikymą. Metodologiniu požiūriu, tai yra svarbu, nes nuo metodų parinkimo ir naudojimo gali reikšmingai priklausyti stebėsenos ir vertinimo rezultatai. Hlatshwayo ir Govender (2015) sutinka su tuo, kad viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo rezultatai ženkliai priklauso nuo to, kokie metodai taikomi ir kaip derinami, siekiant gauti kuo geresnį tyrimų

efektą. Šiuo atveju metodai turi būti nukreipti į tai, kaip nuolat stebėti viešosios politikos įgyvendinimą (stebėsenos metodai) ir periodiškai vertinti, kodėl būtent taip viešojoji politika yra įgyvendinama (vertinimo metodai). Stebėsenos ir vertinimo metodai turi būti naudojami taip, kad papildytų vienas kito tyrimų rezultatus (Aston et al., 2021). Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti klasifikuojami pagal skirtingus kriterijus, prioritetus ir aspektus. Priandani ir kt. (2025) akcentuoja, kad viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai turi būti parenkami ir naudojami, atsižvelgiant į tokius esminius aspektus, kaip:

1. Laikas – stebėsenos ir vertinimo savalaikiškumas laiko atžvilgiu, įskaitant nuoseklų metodų taikymo planavimą prieš viešosios politikos įgyvendinimą, jo metu ir po jo.
2. Procesas – stebėsenos ir vertinimo metodai turi būti nukreipti į tai, kaip viešojoji politika yra įgyvendinama.
3. Rezultatai – stebėsenos ir vertinimo metodai turi pilnai atspindėti viešosios politikos įgyvendinimo rezultatus.
4. Kiekybė – stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti kiekybiniai, t. y. išmatuoti kiekybinius viešosios politikos įgyvendinimo pokyčius ir rezultatus.
5. Kokybė – stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti ir kokybiniai, t. y. nustatyti kokybinius viešosios politikos įgyvendinimo pokyčius ir jų priežastis.

Messing ir kt. (2023) siūlo viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos metodus skirstyti pagal tai, kiek į šį procesą yra įtraukti tyrėjai / mokslininkai ir politikai / valdžios institucijos. Kuchenmüller ir kt. (2022) pripažįsta, kad mokslinių tyrimų rezultatų įtraukimas į valdžios institucijų priimamus sprendimus yra sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo to, kieno iniciatyva (tyrėjų ar valdžios) vykdomi šie tyrimai, siekiant stebėti ir įvertinti tiriamą objektą ar procesą. Messing ir kt. (2023) išskiria penkis viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos metodų tipus (4 lentelė):

1. Vien tik moksliniais tyrimais grindžiama (angl. *research-driven*) stebėseną, kurią atlieka mokslininkai / tyrėjai, nepriklausomai nuo valdžios institucijų. Pastarųjų vaidmuo šiame procese yra arba labai minimalus (pvz., suteikia duomenų šaltinį) arba jo iš viso nėra.
2. Daugiau moksliniais tyrimais grindžiama (angl. *mainly research-driven*) stebėseną, kurią inicijuoja ir kontroliuoja mokslininkai, į šį procesą įtraukiamos ir valdžios institucijos (pvz., per interviu ar apklausas). Valdžios institucijų vaidmuo pasireiškia pasyviu dalyvavimu, nes jos daugiau veikia kaip informacijos teikėjos, o ne proceso partnerės.
3. Bendradarbiavimu grindžiama (angl. *co-production*) stebėseną. Tiek tyrėjai, tiek valdžios institucijos dalyvauja stebėsenoje kaip lygiaverčiai partneriai. Valdžios institucijų vaidmuo pasireiškia aktyvia partneryste – nuo duomenų rinkimo iki rezultatų interpretavimo.
4. Labiau valdžios institucijų valdymu grindžiama (angl. *mainly government-driven*) stebėseną, kurią inicijuoja valdžios institucijos, tyrėjai padeda įgyvendinti metodiką ar analizuoti

duomenis. Valdžios institucijų vaidmuo yra dominuojantis, nes jos nustato darbotvarkę, metodus ir duomenų rinkimo tvarką.

5. Visiškai valdžios institucijų valdymu grindžiama (angl. *purely government-driven*) stebėseną – ją visiškai kontroliuoja valdžios institucijos, į šį procesą neįtraukdamos mokslininkų ir tyrėjų. Valdžios institucijų vaidmuo yra vienintelis – nuo duomenų rinkimo iki analizės ir rezultatų publikavimo.

4 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos metodai pagal dalyvių įtraukties kriterijų

| Metodų tipas                                               | Metodai                                                                                                                                               | Privalumai                                                                                                                                                                                                         | Trūkumai                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vien tik moksliniais tyrimais grindžiama stebėseną         | Mokslinės literatūros analizė, dokumentų apžvalga, lyginimas tarptautiniu mastu, nepriklausomi vertinimai                                             | Duomenys renkami standartizuotai ir sistemingai. Mažas valdžios institucijų dalyvavimo lygis arba jo nebuvimas leidžia išimtinai per mokslinę prizmę interpretuoti duomenis, nepriklausomai nuo politinių interesų | Mažesnė tikimybė, kad rezultatai bus panaudoti valdžios institucijų sprendimų priėmimo             |
| Labiau moksliniais tyrimais grindžiama stebėseną           | Tyrėjai surenka duomenis iš valdžios institucijų dokumentų, organizuoja apklausas arba atlieka ekspertų interviu su valdžios institucijų tarnautojais | Tyrėjai sudaro metodologinį stebėsenos pagrindą, valdžia – pateikia duomenis, tai didina stebėsenos rezultatų patikimumą                                                                                           | Valdžios institucijų vaidmuo yra ribotas, gali atsirasti duomenų prieinamumo kliūčių               |
| Bendradarbiavimu grindžiama stebėseną                      | Jungtinis darbo grupių kūrimas, kartu kuriami klausimynai, valdžios institucijų atstovų pagalba verifikuojant ar finansuojant tyrimą                  | Tyrėjai ir valdžia veikia kaip partneriai, tai didina skaidrumą bei pasitikėjimą tarp abiejų šalių. Stebėsenos rezultatai gali būti panaudoti valdžios institucijų sprendimų priėmimo                              | Lėtesnis stebėsenos procesas, nes reikia derinti kelių šalių interesus                             |
| Daugiau valdžios institucijų valdymu grindžiama stebėseną  | Nacionaliniai ar tarptautiniai valdžios remiami instrumentai, ataskaitų teikimas tarptautinėms organizacijoms                                         | Pasireiškia stiprus politinis palaikymas, todėl didėja tikimybė, kad bus įgyvendintos stebėsenos pagrindu priimtos rekomendacijos                                                                                  | Ribotas tyrėjų dalyvavimas, stebėsenos metodai orientuoti į ataskaitas, o ne į gilumines išvagas   |
| Visiškai valdžios institucijų valdymu grindžiama stebėseną | Oficialios nacionalinės ataskaitos, politinių programų vertinimai, kuriuos vykdo valstybės institucijos                                               | Visiška stebėsenos rezultatų integracija į politinį sprendimų priėmimo procesą, stebėsenos rezultatų tęstinumo užtikrinimas                                                                                        | Politinio šališkumo grėsmė, nėra nepriklausomų vertinimų, stokoja kritinės ir objektyvios analizės |

Sudaryta darbo autorės pagal Messing et al., 2023, p. 124–134

Aston ir kt. (2021) viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodus klasifikuoja pagal vertinimo ir analizės logikos kriterijų (5 lentelė). Tokiu būdu autoriai išskiria metodus, kurie padeda paaiškinti priežastinius ryšius (apima daugiau vertinimo metodus – tokius, kaip realistinis vertinimas / sintezė, kokybinė lyginamoji analizė, taip pat stebėsenos metodą – proceso sekimą) arba nustatyti rezultatus ir juos įrodyti (rezultatų rinkimas).

5 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai pagal vertinimo ir analizės logikos kriterijų

| Vertinimo ir analizės logika     | Metodas                          | Apibūdinimas                                                                                                                                                   | Metodo savybės / iššūkiai                                                                                                                         | Vertinimo ir politinio konteksto savybės / iššūkiai                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priežastinių ryšių aiškinimas    | Realistinis vertinimas / sintezė | Jungia įvairius tyrimus, kad paaiškintų, kokiais mechanizmais ir kokiomis sąlygomis viešoji politika duoda norimus rezultatus                                  | Padedą suprasti kas veikia, kam, kokiomis aplinkybėmis ir kodėl                                                                                   | Labiau priimtinas sprendimų priėmėjams, kurie teikia pirmenybę kiekybiniais vertinimams                                                                                                                                               |
|                                  | Kokybinė lyginamoji analizė      | Leidžia palyginti kelis atvejus ir nustatyti, kokie viešosios politikos veiksnių deriniai lemia tam tikrą rezultatą                                            | Patvirtinančių įrodymų ne visada pakanka, įrodymų patikrinimas yra sudėtingas dalykas                                                             | „Mišrus metodas“, kuris jungia tiek paprastą apibendrinimą, tiek automatizuotą analizę. Priimtinas politiniu požiūriu, nes leidžia remtis tiek aiškiais, tiek gilesniais įrodymais                                                    |
|                                  | Proceso sekimas                  | Nuosekliai analizuoja viešosios politikos sprendimus ar veiksmus, siekiant suprasti, kaip kuris nors veiksnys nulėmė rezultatą                                 | Didelis duomenų poreikis – reikia daug informacijos apie procesą. Tyrėjo interpretacija gali nulemti, kaip jis mato priežasties–pasekmės grandinę | Jei vertinimas vyksta įtraukiant dalyvius, tai suinteresuotos pusės gali pačios nuspręsti, kokie viešosios politikos įgyvendinimo įrodymai yra svarbūs. Tam reikia specialių žinių ir mokymų, o tai gali apsunkinti dalyvių įtraukimą |
| Rezultatų nustatymas ir įrodymas | Rezultatų rinkimas               | Dalyvaujamas, į veikėjus orientuotas, atvejo analizės metodas. Programos poveikis vertinamas nuo pasiektų rezultatų, tikrinant, kokie įrodymai juos pagrindžia | Paprastas ir lengvai naudojamas metodas. Naudojant šį metodą, svarbu parengti kokybiškas rezultatų ataskaitas                                     | Kadangi rezultatus dažniausiai pateikia patys programos dalyviai, šis metodas gali juos sustiprinti ir labiau įtraukti. Galutiniai vertinimai labai priklauso nuo to, kaip viską traktuoja patys vertintojai                          |

Sudaryta darbo autorės pagal Aston et al., 2021, p. 7

Jili ir Enaifoghe (2023) skiria dėmesį tik viešosios politikos įgyvendinimo vertinimo metodams. Jų teigimu, vertinimas apima duomenų rinkimą ir analizę, rezultatų palyginimą su nustatytais veiklos standartais ir rekomendacijų dėl tobulinimo teikimą. Šis procesas apima tokius metodus, kaip veiklos auditai, veiklos ataskaitos, lyginamoji analizė ir KPI (angl. *Key Performance Indicators analysis*) analizė. Lyginamoji analizė – tai metodas, kai viešojo sektoriaus institucijos, programos ar paslaugos rezultatai vertinami, palyginus juos su kitomis institucijomis / organizacijomis (pvz., savivaldybių paslaugų teikimo kokybės palyginimas), ankstesniais rezultatais, nustatytais standartais ar tarptautiniais rodikliais. KPI analizė – tai veiklos rezultatų vertinimo metodas, pagrįstas svarbiausių veiklos rodiklių (KPI) matavimu, stebėjimu ir interpretacija. Šis metodas padeda įvertinti, ar projektas pasiekia užsibrėžtus tikslus.

Segalovičienė (2006) bendrai išskiria du viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodų tipus – veiklos proceso ir veiklos rezultatų. *Į veiklos procesą nukreipti metodai* naudojami, siekiant apibūdinti problemą prieš intervenciją, surinkti duomenis apie veiklos įdėjimus,

veiklas ir išeigas. Nors šie metodai grindžiami ataskaitomis, siekiant pateikti informaciją apie administracinius ir vadybos elementus, bet jie neapima veiklos efektyvumo didinimo klausimų. *Į veiklos rezultatus orientuoti metodai* naudojami, siekiant surinkti duomenis apie veiklos išėigą ir nustatyti, kaip ji prisideda prie rezultatų įgyvendinimo. Šie metodai fiksuoja vykdomus pokyčius, pateikia sistemines rezultatų pažangos ataskaitas ir apima veiklos efektyvumo didinimo klausimus.

Pagal Segalovičienę (2012), į veiklos rezultatus orientuoti metodai naudojami nuosekliai vienas kito atžvilgiu – į stebėsenos sistemos iškeltus klausimus atsako vertinimo sistema, vertinimo metu išgauta informacija neretai tampa kito stebėsenos proceso arba jo tęstinumo priežastimi. Siekiant kryptingai nustatyti veiklos rezultatus, tiek stebėsenos, tiek ir vertinimo metodai naudojami suderintai. Anot Segalovičienės (2011), kai norima nustatyti viešosios politikos įgyvendinimo rezultatus, dažniausiai dėmesys kreipiamas į viešosios veiklos efektyvumo ir veiksmingumo įvertinimą (naudojant standartizuotus veiklos kriterijus, atliekant rezultatų analizę viešosios politikos atžvilgiu ir kt.). Į veiklos rezultatus orientuoti metodai grindžiami viešosios veiklos tikslais, išlaidų analizės procedūromis, ekspertiniais vertinimais, kokybinių ir kiekybinių metodų naudojimu bei derinimu. Tipinis metodas yra veiklos tikslais pagrįsta studija, kurios pagalba siekiama nustatyti viešosios politikos tikslų pasiekimo laipsnį. Dar vienas tipiškas metodas yra valdymo informacinė sistema, kurios metu periodiškai teikiama informacija apie viešosios politikos įgyvendinimo rezultatus už tai atsakingiems subjektams. Varnienė-Janssen ir kt. (2013) pažymi, kad į veiklos rezultatus orientuoti stebėsenos metodai yra plačiai taikomi Jungtinėje Karalystėje ir Olandijoje. Nors šioms šalims būdingos skirtingos strateginio planavimo sistemos (centralizuota sistema veikia Jungtinėje Karalystėje, decentralizuota sistema – Olandijoje), jos naudoja tuos pačius stebėsenos metodus, orientuotus į veiklos rezultatus. Šiose valstybėse funkcionuoja išvystytos stebėsenos sistemos – nuosekliai ir sistemingai kaupiami duomenys apie veiklos rezultatus, užtikrinama aukšta duomenų kokybė.

Govender ir Giampiccoli (2018) teigia, kad stebėsenos ir vertinimo metodai negali būti atsieti nuo rodiklių ir indikatorių naudojimo, nes pastarieji gali reikšmingai nulemti gautus rezultatus. Stebėseną siejama su tinkamu rodiklių pasirinkimu, o vertinimas – su jų rezultatų analize. Rodikliai gali būti taikomi įvairiuose veiklos etapuose, tačiau jie turi būti tiesiogiai susiję su vertinamu rezultatu. Lehtonen (2015) išskiria tris viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo rodiklių / indikatorių tipus – aprašomuosius, veiklos / našumo ir sudėtinuosius (6 lentelė).

6 lentelė. Viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo rodiklių / indikatorių palyginimas

| Rodiklių ir indikatorių tipai                          | Apibūdinimas                                                                            | Stebėsenos ir vertinimo metodai, kuriuose taikomi rodikliai ir indikatoriai                                                                                                                                                       | Privalumai                                                                                                                                                        | Trūkumai                                                                                                                                                      | Pavyzdžiai viešąjoje politikoje                                                 |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aprašomieji</b><br>(angl. <i>Descriptive</i> )      | Aprašo faktinę situaciją, dažniausiai pateikia statistinius duomenis be interpretacijos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stebėseną: statistinių duomenų rinkimas, laiko eilučių analizė</li> <li>Vertinimas: tendencijų analizė, lyginamoji analizė</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lengvai suprantami</li> <li>Padedą stebėti pokyčius laike</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nepateikia vertinimo ar priežastinių ryšių</li> <li>Ribotas informatyvumas priimančias sprendimus</li> </ul>           | Gyventojų skaičius, nedarbo lygis, CO <sub>2</sub> emisijos, ligoninių skaičius |
| <b>Veiklos / našumo</b><br>(angl. <i>Performance</i> ) | Matuoja, kaip įgyvendinamos viešosios politikos priemonės ar pasiekiami tikslai         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stebėseną: veiklos monitoringas</li> <li>Vertinimas: rezultatų ir poveikio vertinimas, programų efektyvumo analizė</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leidžia vertinti viešosios politikos veiksmingumą, atskaitomybę</li> <li>Naudinga vykdant rezultatų monitoringą</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ignoruoja platesnį viešosios politikos poveikį</li> <li>Sudėtinga tiksliai išmatuoti sudėtingus procesus</li> </ul>    | Viešųjų paslaugų kokybės rodikliai, ES fondų įsisavinimo rodikliai              |
| <b>Sudėtiniai</b><br>(angl. <i>Composite</i> )         | Kelių rodiklių kombinacija, įtraukta į indeksą                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stebėseną: kompleksinių duomenų sekimas, indeksų lyginimas laike</li> <li>Vertinimas: daugiakriterinis vertinimas, viešosios politikos rezultatų lyginimas tarp šalių / regionų</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leidžia greitai palyginti šalis ar regionus</li> <li>Palengvina viešąją komunikaciją</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gali supaprastinti sudėtingus reiškinius</li> <li>Rodiklių svoriai indekse gali būti parenkami subjektyviai</li> </ul> | Aplinkos tvarumo indeksai, korupcijos suvokimo indeksas                         |

Sudaryta darbo autorės pagal Lehtonen, 2015, p. 76–90

Jili ir Enaifoghe (2023) pastebi, kad viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti neefektyvūs, jei taikoma netinkama metodologija, dėl kurios surenkama nepatikima ar netiksli valdymo informacija, kyla technologinių bei išteklių apribojimų, o gauti rezultatai nepritaikomi sprendimų priėmimo procese (dėl politinės valios stokos, bendruomenės neįtraukimo ir kt.). Tyrimai rodo, kad stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti neveiksmingi ir tada, kai savivaldybėse jie taikomi nesistemiškai, nesuderintai tarpusavyje (Govender & Reddy, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad kai kuriuos moksliniuose šaltiniuose viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai pateikiami bendrai, kai kuriuose – atsietai. Bendras stebėsenos ir vertinimo metodų kaip vienos grupės pateikimas yra logiškas tuo aspektu, kad stebėseną ir vertinimą yra viena kitą papildančios veiklos, todėl, laikantis šio požiūrio, stebėsenos bei vertinimo metodų nereikėtų analizuoti atskirai. Tie autoriai, kurie pateikia ir analizuoja arba viešosios politikos

įgyvendinimo stebėsenos, arba vertinimo metodus, tai daro priklausomai nuo tyrimo konteksto, tikslo, uždavinių ir objekto. Kitaip sakant, jie neneigia to, kad stebėsenos ir vertinimo metodai papildo vienas kitą, o atsietą analizę atlieka dėl to, kad tai nulemia jų pasirinktas tyrimo tikslas ar uždavinys (pavyzdžiui, analizuoti tik viešosios politikos įgyvendinimo vertinimo specifiką). Stebėsenos metodams būdinga tai, kad jie nukreipti į tai, kaip nuolat stebėti viešosios politikos įgyvendinimą, vertinimo metodai yra skirti periodiškai įvertinti, kodėl būtent taip viešojo politika yra įgyvendinama.

Atlikta mokslinių šaltinių analizė rodo, kad viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai yra labai įvairūs. Jų klasifikavimą nulemia skirtingi autorių taikomi kriterijai ir prioritetai. Pagal dalyvių (tyrėjų ir mokslininkų, politikų ir valdžios institucijų) įtraukties kriterijų viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos metodai skirstomi į tokius, kaip vien tik moksliniais tyrimais grindžiama stebėseną, labiau moksliniais tyrimais grindžiama stebėseną, bendradarbiavimu grindžiama stebėseną, labiau valdžios institucijų valdymu grindžiama stebėseną ir visiškai valdžios institucijų valdymu grindžiama stebėseną. Pagal vertinimo ir analizės logikos kriterijų skirstomi metodai, kurie skirti paaiškinti priežastinius ryšius (realistinis vertinimas / sintezė, kokybinė lyginamoji analizė, proceso sekimas), arba tie, kurie padeda nustatyti rezultatus ir juos įrodyti (rezultatų rinkimas). Taip pat viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai gali būti skirstomi į veiklos proceso ir veiklos rezultatų tipus. Į veiklos procesą nukreipti metodai yra skirti apibūdinti problemą prieš intervenciją, surinkti duomenis apie veiklos įdėjimus, veiklas ir išėigas. Į veiklos rezultatus orientuoti metodai padeda surinkti duomenis apie veiklos išėigą ir nustatyti, kaip ji prisideda prie rezultatų įgyvendinimo. Nepaisant to, kokia metodų klasifikacija taikoma, pripažįstama, kad nuo metodų, rodiklių ir indikatorių parinkimo, taikymo ir derinimo priklauso viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo rezultatai.

### **1.3. Turizmo politikos įgyvendinimas savivaldybės funkcijų kontekste**

Analizuojant turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybės funkcijų kontekste, pirmiausia remiamasi teoriniais šaltiniais, siekiant parodyti šios funkcijos ypatumus ir įgyvendinimo iššūkius įvairių šalių savivaldybėse (mokslinių tyrimų aspektu). Po to, remiantis teisiniais pagrindais, vykdoma situacijos Lietuvoje analizė.

Turizmo politika, bendruoju požiūriu, yra visuma institucijų veiksmų, kurie kryptingai veikia turizmo sritį, nustato turizmo vystymo tikslus ir jų įgyvendinimo priemones. Kitaip sakant, tai visuma principų, procedūrų arba veiksmų, kurie yra nukreipti į turizmo politikos įgyvendinimą. Šiame procese reikšmingą vaidmenį atlieka turizmo politikos planavimas – tai įvairių projektų vykdymas, nukreiptas į esamų problemų sprendimo planavimą, kai siekiama planavimą sieti su tyrimais ir modeliavimu (Junevičius ir Albrektas, 2017). Turistinė vietovė valdymo aspektu, anot Paulauskienės (2013a), suvokiama kaip tam tikras teritorinis (administracinis) vienetas įvairiuose lygmenyse – vienas iš tokių

lygmenų yra vietinis (savivaldybė). Turizmo politikos įgyvendinimas yra viena iš savivaldybių atsakomybės sričių. Pagal šį požiūrį, turistinė vietovė traktuojama administraciniu-teritoriniu požiūriu ir analizuojama vietiniame (savivaldybių) lygmenyje (Paulauskienė, 2013b). Anszperger (2017) pažymi, kad turizmo politikos įgyvendinimas – svarbus prioritetas tiek valstybės, tiek savivaldybių lygmenyse, nes turizmas yra svarbi nacionalinės ir regioninės ekonomikos dalis, pasižyminti dideliu plėtros potencialu. Cudny ir Miksa (2024) nurodo, kad vystyti turizmą svarbu dėl to, kad jis yra socialinio ir ekonominio vystymosi varomoji jėga, generuojanti stabilias pajamas ir kurianti darbo vietas. Nepaisant turizmo svarbos, reikia pripažinti, kad tai yra nemažas iššūkis, nes reikia suderinti atsakingų institucijų (pavyzdžiui, savivaldybių) valdymo pajėgumus ir gebėjimus su esama situacija ir turizmo politikos įgyvendinimo tikslais (Marchesani & Testa, 2025).

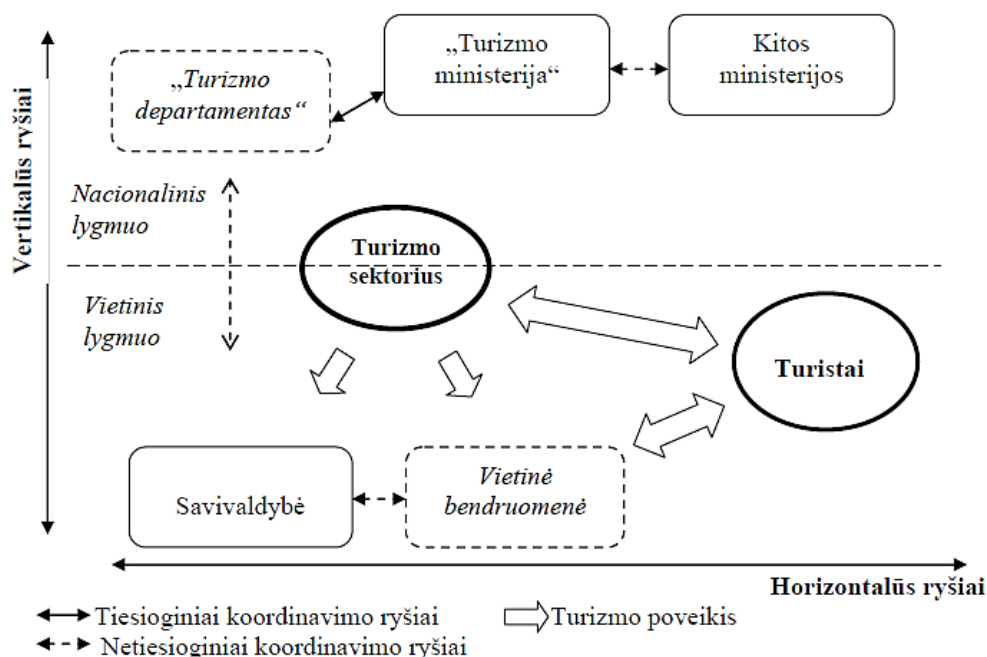
Paulauskienė (2013a) pažymi, kad turizmo politikos įgyvendinimas yra sudėtingas uždavinys atsakingoms institucijoms (Vyriausybei, savivaldybėms ir pan.), nes šį procesą nuolat veikia įvairūs politiniai, socialiniai, aplinkos ir technologiniai veiksniai. Narkūnienės (2022) požiūriu, turizmo politikos įgyvendinimas pasireiškia tuo, kad plėtojama turizmo infrastruktūra ir formuojama didesnė turizmo paslaugų pasiūla, siekiant pritraukti į turistinę vietovę kuo daugiau turistų ir tenkinti jų poreikius. Kitaip sakant, turizmo politikos įgyvendinimo sampratą galima sieti su nuolat kintančiu procesu, kai vyksta tam tikros turistinės vietovės vystymas, pritaikant ją turistų reikmėms.

Paulauskienė (2013b) pastebi, kad savivaldybės vis didesnę prioritetą skiria turizmo vystymui kaip svarbiai pajamas generuojančiai ekonominei veiklai – tiesioginis turizmo poveikis visų pirma juntamas konkrečioje savivaldybėje. Anszperger (2017) teigimu, turizmo vystymas savivaldybėse yra svarbus dėl ekonominių, socialinių ir kultūrinių privalumų. Ekonominiu požiūriu, turizmas yra svarbus pajamų šaltinis savivaldybėse, nes sukuria naujas darbo vietas ir padeda mažinti nedarbą. Jis taip pat padeda vystyti vietinę ekonomiką, nes skatina su turizmu susijusių prekių gamybą ir turizmo paslaugų teikimą. Turizmas padeda pritraukti investicijas į regioną ar savivaldybę, didina ekonominės veiklos įvairovę, ypač naudojant vietinius išteklius, įgalina vietinės infrastruktūros naudojimą ir sudaro sąlygas jos gerinimui, kuriant turistinę infrastruktūrą. Kultūriniu ir socialiniu požiūriu, turizmas skatina vietinės kultūros vertybių išsaugojimą ir rėmimą, vietinių architektūros objektų rekonstrukciją, sudaro sąlygas turistams pažinti vietos tradicijas, vertybės ir žmones, su jais užmegzti glaudesnę socialinę ryšį.

Tam tikru požiūriu savivaldybę galima traktuoti kaip funkciją, už kurias ji atsakinga, įgyvendintoją (Urvikis, 2016). Anszperger (2017) teigia, kad savivaldybė yra pagrindinis vietos savivaldos vienetas, atliekantis plačiausią funkcijų spektrą, palyginti su kitais teritoriniais valdžios lygmenimis. Daugelyje valstybių, Paulauskienės (2013a) akcentavimu, savivaldybės savarankiškai planuoja turizmo politikos įgyvendinimą. Tai daroma kuriant ilgalaikes strategijas, programas, planus, kurie turi atitikti nacionalinius turizmo politikos įgyvendinimo tikslus ir kryptis. Tai reiškia, kad turizmo politika savivaldybių lygmenyje įgyvendinama taip, kad derėtų su nacionaliniu kontekstu. Autorė



savivaldybę vertina kaip svarbų turizmo valdymo subjektą, kuris vertikaliais ir horizontaliais ryšiais yra susijęs su kitais turizmo politikos įgyvendinimo subjektais (3 pav.)



3 pav. Horizontalių ir vertikalų turizmo valdymo ryšių koordinavimas

Cituota iš Paulauskienė, 2013a, p. 104; Paulauskienė, 2013b, p. 114.

Kaip matyti iš 3 paveikslo, savivaldybė įgyvendina turizmo politiką, palaikydama horizontalius ryšius su vietos bendruomene, kuri tiesiogiai sąveikauja su turistais. Turizmo sektorius yra ta sritis, kurioje susiduria tiek nacionalinio, tiek vietinio lygmens interesai. Turizmo politiką formuojanti ministerija ir ją vykdančios organizacijos per vertikalius ryšius sąveikauja su savivaldybe. Tai užtikrina, kad vietinio ir nacionalinio lygmens turizmo politika būtų susieta tarpusavyje.

Anggains ir Juviano (2023) išskiria tris pagrindines Indonezijos miestų savivaldybių funkcijas turizmo politikos įgyvendinimo kontekste – koordinavimą, lengvinimą ir skatinimą. Koordinavimo funkcija pasireiškia planuojant turistinės vietovės plėtrą – planas rengimas bendradarbiaujant įvairioms suinteresuotoms grupėms, o savivaldybė veikia kaip koordinatorė. Lengvinimo funkcija apima turizmo įgyvendinimo procesų supaprastinimą, planavimo procedūrų tobulinimą ir reglamentų nustatymą. Skatinimo funkcija realizuojama finansiškai stimuliuojant palankios turizmui verslo aplinkos kūrimą.

Bulilan (2021) tyrimas rodo, kad savivaldybės tiesiogiai dalyvauja turizmo versle (Indonezijos miestų atvejis). Tradicinės savivaldybių funkcijos išsiplėtė iki turizmo įmonių valdymo ir rinkodaros bei partnerystės su privačiomis ir vyriausybiniomis agentūromis, nevyriausybiniomis organizacijomis ir bendruomenėmis. Su tuo sutinka Paulauskienė (2013b), kuri pastebi, kad dabar savivaldybės funkcijų sąrašas įvairiose šalyse yra pastebimai išsiplėtęs ir nėra baigtinis.

Anszerger (2017), remdamasis Lenkijos pavyzdžiu, nurodo, kad turizmo politikos įgyvendinimas užima svarbią vietą Lenkijos savivaldybių funkcijų kontekste, nes sudaro prielaidas

vietinio turizmo plėtrai, skatina vietinių gyventojų verslumą, leidžia efektyviau išnaudoti vietos bendruomenių potencialą. Savivaldybės veiksmų efektyvumą, vystant turizmą, lemia turizmo išsivystymo lygis regione / vietos savivaldoje, politinė situacija, lankytinų objektų patrauklumas, savivaldybės darbuotojų žinios turizmo srityje. Savivaldybių funkcijos Lenkijoje skirstomos į priskirtąsias (valstybės perduotas) ir savarankiškasias. Turizmo politikos įgyvendinimas priskiriamas prie savarankiškųjų funkcijų – jos leidžia formuoti turistinės informacijos sistemas, tenkinti vietos bendruomenės poreikius, savarankiškai spręsti dėl užduočių įgyvendinimo eiliškumo bei naudoti vietinius finansinius išteklius. Tokiu būdu savivalda tampa svarbiu turizmo vystymo veiksmu Lenkijoje.

Paulauskienė (2013b) išskiria principus, nuo kurių priklauso turizmo politikos įgyvendinimas vietos savivaldos lygmenyje – „gerą“ valdymą, darnų vystymą, aiškų planavimą, savivaldybės indėlį, pozityvią kultūrą (7 lentelė). Akcentuotinas savivaldybės indėlis, kuris parodo, kad savivaldybė turi dėti aktyvias pastangas, priimdama turizmo politikos įgyvendinimo sprendimus ir įtraukdama suinteresuotus subjektus į šį procesą.

7 lentelė. Turizmo politikos įgyvendinimo principai vietos savivaldos lygmenyje

| Principas            | Principo esmė                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Geras“ valdymas     | Turizmo politikos įgyvendinimo išteklių bei procesų valdymo sistema, grindžiama per abipusį dialogą, informacijos sklaidą, bendrą sprendimų priėmimą.                                                   |
| Darnus vystymas      | Turizmo politikos įgyvendinimas pagrįstas darnumo principais, kurie apima ekologinės, ekonominės, socialinės ir kultūrinės aplinkos kontekstus.                                                         |
| Aiškų planavimas     | Turizmo politikos planavimas grindžiamas aiškumu ir kompetencijomis, taikant kūrybišką ir pritaikantį prie kintančios aplinkos požiūrį.                                                                 |
| Savivaldybės indėlis | Turizmo politikos įgyvendinimas pagrįstas etika ir įtraukiu dalyvavimu, siekiant priimti sprendimus, kurie būtų palankūs vietos bendruomenei, privačiam verslui ir kitiems suinteresuotiems subjektams. |
| Pozityvi kultūra     | Pozityvios kultūros savivaldybėje plėtojimas ir palaikymas, siekiant bendro supratimo, vizijos ir sprendimų.                                                                                            |

Cituota iš Paulauskienė, 2013b, p. 44.

Nepaisant to, kad turizmo politikos įgyvendinimas yra svarbi savivaldybės funkcija, savivaldybės susiduria su šio proceso problemomis (Paulauskienė, 2013b). Daugelis tyrimų demonstruoja panašias turizmo politikos įgyvendinimo problemas įvairių šalių savivaldybėse. Cudny ir Miksa (2024) tyrimas rodo, kad turizmo politikos įgyvendinimas mažose Lenkijos savivaldybėse turi nemažą potencialą, tačiau jį riboja savivaldybių indėlio stoka – per menka institucinė veikla, viešųjų ryšių stygius. Dėl to savivaldybės turi kuo labiau įsitraukti ir inicijuoti turizmo vystymą, o ne atiduoti šią iniciatyvą privatiems subjektams.

Anggaini ir Juviano (2023) tyrimo duomenimis, turizmo politikos įgyvendinimą Batu mieste (Indonezija) riboja nepakankama žmoniškųjų išteklių, atsakingų už turizmo politikos įgyvendinimą,

kokybė, visuomenės informuotumo stoka bei produktų diferenciacijos stygius. Srinita et al. (2025) tyrimo rezultatai rodo, kad nors tirtoje Indonezijos miesto savivaldybėje yra parengti strateginiai planai ir organizacinės struktūros, skirtos vystyti turizmą, jų įgyvendinimą stabdo silpnas koordinavimas, ribota infrastruktūra, per mažai išvystyta rinkodaros veikla, žmoniškųjų išteklių pajėgumo stoka, mažas bendruomenės įsitraukimas. McLoughlin ir Hanrahan (2023) tyrimas atskleidžia, kad Airijos miestų savivaldybės nepakankamai stebi ir vertina turizmo poveikį vietos savivaldos lygmeniu, pasireiškia jų gebėjimo tvariai planuoti turizmą stoka. Šis tyrimas atskleidžia turizmo politikos planavimo ir stebėsenos sisteminės spragas. Ramaano (2021) tyrimo duomenimis, Musinos miesto savivaldybė (Pietų Afrikos Respublika) patyrė turizmo vystymo nesėkmę dėl netinkamo strateginio planavimo, silpno politikos įgyvendinimo ir nepakankamo verslo bei vietos bendruomenės įtraukimo.

Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad savivaldybėms stinga geresnio turizmo politikos planavimo, lyderystės turizmo politikos įgyvendinimo srityje. Dalis Lietuvos savivaldybių į turizmo politikos įgyvendinimo funkciją žiūri tik formaliai (Paulauskienė, 2013b). Kitų tyrimų duomenimis, turizmas kai kuriose Lietuvos savivaldybėse vystomas neturint aiškios ir ilgalaikės strategijos, stokojant nuoseklaus programos įgyvendinimo (Narkūnienė, Gražulis & Arbidane, 2017; Gražulis ir Narkūnienė, 2017). Lietuvos savivaldybės stokoja bendradarbiavimo su privačiu sektoriumi, kitomis (kaimyninėmis) savivaldybėmis, įvairiomis organizacijomis (Paulauskienė, 2013b). Ščedrovienės ir Vanagienės (2024) tyrimas rodo, kad veiksmingo bendradarbiavimo stygius tarp viešojo ir privataus sektorių nulemia ilgesnį turizmo komunikacijos kelią ir aukštesnį biurokratijos mastą. Taigi, Lietuvoje pasireiškia panašios turizmo politikos įgyvendinimo problemos, kaip ir kitų šalių savivaldybėse – ypač strateginio planavimo stoka, suinteresuotų pusių (privataus sektoriaus, bendruomenės) bendradarbiavimo ir įtraukties stygius. Aukščiau pateikti mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kaip svarbu savivaldybėms tinkamai vystyti turizmą. Jeigu šis procesas nėra tinkamai planuojamas, valdomas ir įgyvendinamas, iškyla įvairaus lygio problemų, kurios apsunkina turizmo politikos įgyvendinimo tikslų ir uždavinių siekimą, parodo ribotą savivaldybių vaidmenį ir gebėjimų stoką efektyviai vystyti turizmą. Savivaldybėms svarbu nuosekliai stebėti ir vertinti turizmo politikos įgyvendinimą, kad galėtų laiku priimti korekcijas, išvengti nukrypimų nuo tikslų ir uždavinių siekimo, patobulinti turizmo politikos įgyvendinimo priemones. Taip pat naudinga remtis kitų savivaldybių gerąja praktika (Bulilan, 2021; Torres-Delgado et al., 2023; Anggaini & Juviano, 2023).

Tyrimai rodo, kad nors savivaldybės vykdo stebėseną, tačiau nepakankamai dėmesio skiria rezultatų ir poveikio vertinimui. Tai pabrėžia būtinybę suderinti stebėsenos ir vertinimo procesus turizmo politikos įgyvendinimo srityje (Govender & Giampiccoli, 2018).

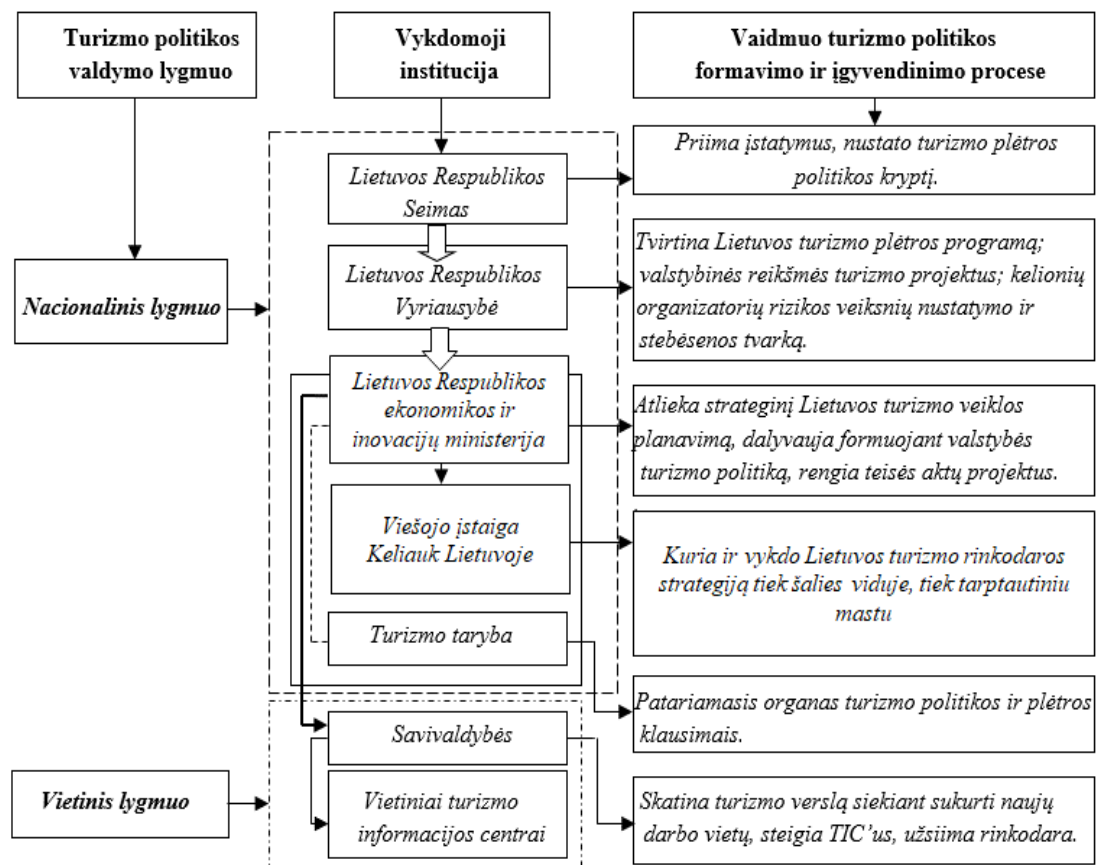
Savivaldybės taip pat atsakingos už turizmo politikos planavimą ir gali taikyti įrodymais grįstus metodus (McLoughlin et al., 2023). Vis dėlto nuolatinės stebėsenos įgyvendinimas reikalauja didelių

išteklių. Tyrimai atskleidžia, kad pagrindinės kliūtys yra finansavimo, žmogiškųjų išteklių ir kompensacijų stoka.

Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad turizmo politikos įgyvendinimas yra įprastinė (savarankiška) savivaldybių funkcija daugelyje šalių. Toliau tikslinga atsižvelgti į Lietuvos kontekstą, siekiant nustatyti, kaip turizmo politikos įgyvendinimo funkcija reglamentuojama vietos savivaldoje.

*Vietos savivaldos įstatymo* (2023, Nr. 15614) 3 straipsnio 22 dalyje nurodoma, kad vietos savivalda – tai „savivaldybės bendruomenės savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal <...> Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją“. Savivaldybė yra pagrindinis vietos savivaldos vienetas. Pagal *Viešojo administravimo įstatymo* (2023, Nr. 12819) 4 ir 5 straipsnius, savivaldybė yra viešojo administravimo subjektas, kuriam suteikti viešojo administravimo įgaliojimai. Labai svarbi savivaldybės funkcija – viešųjų paslaugų teikimo organizavimas. Remiantis *Vietos savivaldos įstatymo* (2023, Nr. 15614) 5 straipsniu, pagal sprendimų priėmimo laisvę savivaldybių funkcijos skirstomos į savarankiškas ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms). Pastarosios yra valstybės funkcijos, kurios, remiantis įstatymais, perduotos savivaldybėms, atsižvelgiant į gyventojų interesus. Savarankiškas funkcijas savivaldybės įgyvendina, turėdamos Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvą, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę. Pagal Dapkų ir Gaižauskienę (2009), savivaldybės yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų įgyvendinimą. Turizmo politikos įgyvendinimas įeina į savivaldybių savarankiškųjų funkcijų sąrašą. Kaip pažymi Paulauskienė (2013a ir b), turizmo politikos įgyvendinimas Lietuvos vietiniame lygmenyje nėra privalomas, todėl šią veiklą savivaldybės atlieka savarankiškai. Tą pačią mintį išsako Dapkus ir Gaižauskienė (2009), kurie teigia, kad turizmo veiklų inicijavimas savivaldybių lygmenyje yra neprivalomas dalykas.

*Turizmo įstatymo* (2023, Nr. 22574) 37 straipsnyje nurodoma, kad savivaldybės yra vienas iš subjektų, kuris atlieka turizmo valstybinio valdymo funkcijas. Kartu reikia pažymėti, kad turizmo politika Lietuvoje vykdoma ne tik nacionaliniu, regioniniu, bet ir vietiniu (savivaldybių) lygmenimis, o tai parodo savivaldybių vaidmens svarbą (Narkūnienė, 2022). Iš 4 paveikslo matyti, kad savivaldybės, veikdamos vietiniame (vietos savivaldos) lygmenyje, yra svarbios dalyvės turizmo politikos formavimo ir valdymo procese. *Lietuvos turizmo plėtros gairėse* (2022) savivaldybės traktuojamos kaip itin svarbios turistinės vietovės valdymo organizacijos. Moksliniai tyrimai rodo, kad pagrindiniai turizmo politikos įgyvendinimo tikslai ir uždaviniai Lietuvos savivaldybėse yra šie: turizmo infrastruktūros plėtra, rinkodaros sklaida, turizmo paslaugų plėtros ir kokybės užtikrinimas, įvaizdžio formavimas. Tai yra dominuojančios savivaldybių funkcijos, kurios pasireiškia turizmo srityje (Paulauskienė, 2013a).

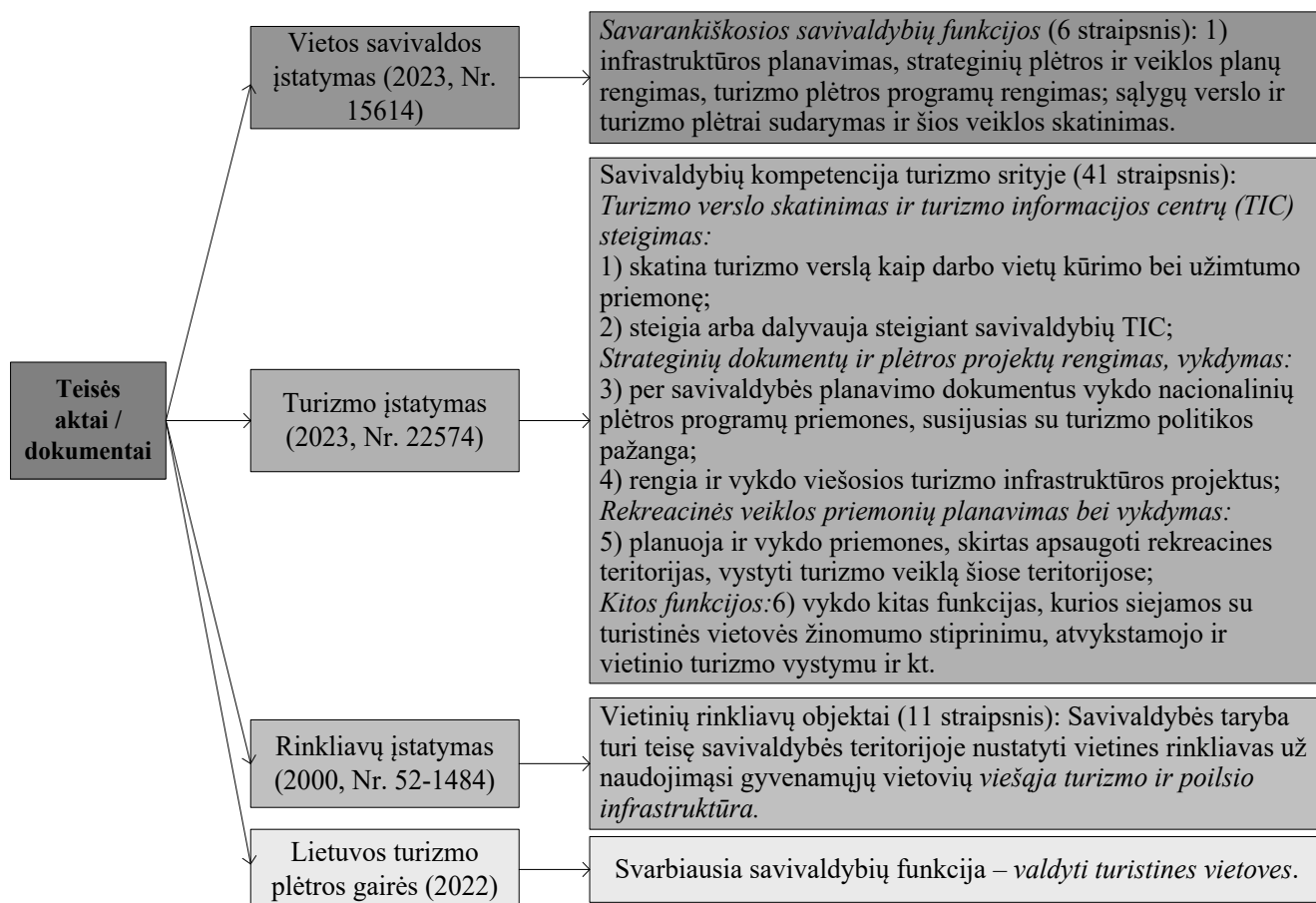


4 pav. Turizmo politikos formavimo ir valdymo proceso modelis Lietuvoje

Sudaryta ir papildyta darbo autorės pagal Junevičius ir Albrektas, 2017, p. 443.

Pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys savivaldybių funkcijas turizmo politikos įgyvendinimo srityje, detalizuojami 5 paveiksle. Pagal *Turizmo įstatymą* (2023, Nr. 22574), savivaldybių funkcijos turizmo politikos įgyvendinimo srityje yra šios – turizmo verslo skatinimas ir turizmo informacijos centrų (TIC) steigimas, strateginių dokumentų ir plėtros projektų rengimas bei vykdymas, rekreacinės veiklos priemonių planavimas bei vykdymas, kitos funkcijos. Paulauskienės (2013b) tyrimas rodo, kad Lietuvos savivaldybių funkcijos turizmo politikos įgyvendinimo srityje labiausiai apima šiuos aspektus – turizmo veiklos skatinimą, planavimą, turizmo informacijos sklaidą (viešinimą) ir turizmo infrastruktūros projektų realizavimą. Paulauskienės (2013b) manymu, viena svarbiausių savivaldybės funkcijų – TIC steigimas. *Turizmo įstatymo* (2023, Nr. 22574) 30 straipsnyje išskiriamos tokios TIC funkcijos:

1. žinomumo ir patrauklumo didinimo priemonių, kurios skatina atvykstamojo ir vietinio turizmo plėtrą savivaldybės teritorijoje, įgyvendinimas;
2. turizmo informacijos sklaidos savivaldybės teritorijoje užtikrinimas;
3. sprendimų savivaldybės teritorijoje turizmo sektoriaus uždavinių nustatymas, turizmo stebėseną ir jos metu surinktų duomenų analizę, įžvalgų rengimas;
4. savivaldybės strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų priemonių vykdymas.



5 pav. Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys savivaldybių funkcijas turizmo politikos įgyvendinimo srityje

Sudaryta darbo autorės pagal 5 paveiksle nurodytus teisės aktus

Kalbant apie nacionalinį kontekstą, kuris daro įtaką ir vietos savivaldos lygmeniui, turizmo politikos įgyvendinimas yra strateginė Lietuvos pažangos siekimo sritis. Viena iš strateginių uždavinių, pateiktų *2021–2030 metų Nacionaliniame pažangos plane* (2021, Nr. 19293), numatoma didinti Lietuvos turizmo konkurencingumą (1.12 punktą). Šiame dokumente nurodoma, kad būtina efektyviau išnaudoti turizmo potencialą šalyje – tam reikia steigti naujas darbo vietas turizmo sektoriuje ir teikti naujas turizmo paslaugas, tvariai ir subalansuotai vystyti aktualias turizmo kryptis, didinti su turizmu susijusią pridėtinę vertę, prioritetinę dėmesį nukreipti į vietos ir regionų savitumo užtikrinimą. Minėtos nuostatos formuoja bendrą nacionalinį turizmo politikos kontekstą, į kurį turi orientuotis savivaldybės, siekiančios savo teritorijose sėkmingai vystyti turizmą. Remiantis Nacionaliniu pažangos planu, parengta *2022–2030 metų Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa* (2022, Nr. 5106), kurioje teigiama, kad turizmo valdymas Lietuvoje yra neefektyvus. Programos 11.1 punkte nurodoma, kad didelė dalis duomenų, susijusių su turizmo veikla, Lietuvoje yra nerenkami arba renkami nenuosekliai. Jeigu turizmo duomenys renkami, jie sunkiai panaudojami turizmo politikos įgyvendinimo strateginiuose sprendimuose. Suinteresuotos institucijos nepakankamai išitraukia į

sprendimų priėmimą ir vykdymą. 11.3 punkte pažymima, kad Lietuvoje stokojama turizmui pritaikytos infrastruktūros. Dalis vietovių ir regionų neįvertina savo turizmo potencialo, todėl mažai investuoja į turizmo infrastruktūrą bei paslaugas. Galima teigti, kad šios problemos dalinai siejamos su savivaldybių gebėjimų stoka savo teritorijose vystyti turizmą. Kai kurios savivaldybės netinkamai atlieka savarankiškas funkcijas, susijusias su turizmo politikos įgyvendinimu. Remiantis Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, patvirtintos pažangos priemonės „Spartinti turizmo sektoriaus transformaciją“ (2022, Nr. 16594) bei „Vystyti turizmo infrastruktūrą ir plėtoti rinkodaros priemones“ (2022, Nr. 17432). Šios programos sudaro sąlygas įtraukti savivaldybes į turizmo politikos įgyvendinimą, veikia kaip orientyras, padedantis joms siekti pažangos turizmo vystymo srityje.

Narkūnienės (2022) tyrimas atskleidė turizmo valdymui svarbius veiksnius Lietuvos savivaldybėse. Svarbiausi jų eiliškumo tvarka: turizmo veiklos organizavimas ir planavimas; išvystyta turizmo valdymo sistema; tinkama žmogiškųjų išteklių kompetencija; turizmo projektų rengimas ir įgyvendinimas; viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas; turizmo politikos įgyvendinimo strategija. Labiausiai turizmo politikos įgyvendinimą Lietuvos savivaldybėse riboja politiniai (maža valstybės parama), ekonominiai (investicijų ir finansinių lėšų trūkumas) ir teisiniai veiksniai (netobuli įstatymai, griežti apribojimai). Turizmo politikos įgyvendinimui Lietuvos savivaldybėse ženkliausiai padeda technologiniai veiksniai (pvz., turizmo infrastruktūra) ir gamtiniai veiksniai (pvz., natūralūs ištekliai). Kitų tyrimų duomenimis, turizmo politikos įgyvendinimą Lietuvos savivaldybėse skatina tokie veiksniai, kaip ES lėšos (Paulauskienė, 2013b; Narkūnienė et al., 2017; Gražulis ir Narkūnienė, 2017), turizmo infrastruktūros vystymas, turizmo rinkodara vietos savivaldos lygmenyje (Paulauskienė, 2013b). Turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybėse riboja viešųjų pirkimų problemos, finansinės paramos stoka, biurokratinės procedūros (Paulauskienė, 2013b), neplanuoti valstybės ekonominės plėtros prioritetų pokyčiai (Narkūnienė et al., 2017; Gražulis ir Narkūnienė, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo politikos įgyvendinimas yra labai svarbi savivaldybės savarankiškoji funkcija tiek Lietuvoje, tiek kitose užsienio šalyse (pvz., Lenkijoje). Turizmo politikos įgyvendinimo svarbą ir poreikį vietos savivaldos lygmenyje lemia teigiama turizmo įtaka gerinant ekonominę gerovę, skatinant socialinę ir kultūrinę raidą, užtikrinant geresnį turizmo potencialo išnaudojimą. Tyrimų analizė rodo, kad Lietuvoje pasireiškia panašios turizmo politikos įgyvendinimo problemos, kaip ir kitų šalių savivaldybėse – strateginio planavimo stoka, suinteresuotų pusių (privataus sektoriaus, kaimyninių savivaldybių, bendruomenės) bendradarbiavimo ir įtraukties stygius, žmogiškųjų išteklių kiekybiniai ir kokybiniai trūkumai. Lietuvos teisės aktų analizė rodo, kad turizmo politikos įgyvendinimas nėra privalomas Lietuvos savivaldybėms, nes jos priskiriamos prie savarankiškųjų funkcijų. Tai reiškia, kad dėl turizmo politikos įgyvendinimo savo teritorijoje savivaldybės sprendžia pačios, atsižvelgdamos į nacionalinį kontekstą. Pagal teisės aktus, svarbiausios Lietuvos savivaldybių funkcijos turizmo politikos įgyvendinimo srityje yra: turizmo verslo skatinimas ir TIC steigimas,

strateginių dokumentų ir plėtros projektų rengimas bei vykdymas, rekreacinės veiklos priemonių planavimas bei vykdymas. Kadangi Lietuvos savivaldybės pasižymi skirtingu turizmo potencialu (pavyzdžiui, dėl turimų išteklių), turizmo politikos įgyvendinimui skiria skirtingą dėmesį ir prioritetiškumą, tai lemia nevienodą turizmo išvystymo lygį jose. Kai kurie tyrimai atskleidžia turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo spragas užsienio šalių savivaldybėse, labiausiai susietas su finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu. Lietuvoje turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir jos metu surinktų duomenų analizę yra deleguota TIC. Pagal TIC funkcijas galima spręsti, kad TIC užsiima ir turizmo politikos įgyvendinimo vertinimu (pvz.: įžvalgų rengimas, sprendinių uždavinių formulavimas). Visgi, stokojama tyrimų, kiek tai TIC yra realiai atliekama ir kiek tai yra efektyvu.

#### **1.4. Turizmo politikos įgyvendinimo priemonių teoriniai pagrindai**

Siekiant, kad turizmo išvystymo lygis savivaldybėse būtų kuo aukštesnis, joms būtina naudoti efektyvias turizmo politikos įgyvendinimo priemones. Todėl būtina išanalizuoti, kokias turizmo politikos įgyvendinimo priemones taiko užsienio šalių savivaldybės arba kokias priemones rekomenduoja taikyti mokslininkai.

Visų pirma, reikia pabrėžti, kad turizmo politikos įgyvendinimo priemonių taikymo galimybes vietos savivaldoje lemia įvairūs veiksniai. Liu et al. (2021) akcentuoja, kad turizmo politikos įgyvendinimas vietos savivaldoje yra orientuotas į tai, kaip šį sektorių padaryti konkurencingą. Turizmo konkurencingumas priklauso nuo tokių veiksnių, kaip kainų lygis, turizmo infrastruktūra, turizmo aplinka, savivaldybės parama, kultūrinis unikalumas, žmogiškieji ištekliai (darbuotojai, gyventojai), socialinė raida, skaitmeninės paslaugos. Į visa tai reikia atsižvelgti, siekiant panaudoti tinkamas turizmo politikos įgyvendinimo priemones. Labanauskaitės (2008) požiūriu, siekiant vystyti turizmą, tikslinga užtikrinti turizmo produkto pasiūlos kūrimą. Šį procesą teigiamai veikia ekstensyvūs ir intensyvūs išorinės aplinkos veiksniai. *Ekstensyviūs veiksniai* formuoja su turizmo sektoriumi susijusio personalo kiekis, į apyvartą įtrauktų materialinių išteklių prieaugis, naujų turizmo objektų, kurie atitinka ankstesnį techninį lygį, vystymas. *Intensyviūs veiksniai* formuoja su turizmo sektoriumi susijusių darbuotojų kvalifikacijos augimas, kokybiškai naujos turizmo infrastruktūros vystymas, efektyvus esamų materialių išteklių, turizmo objektų ir maršrutų plėtojimas. Narkūnienė (2022) teigia, kad turizmo politikos įgyvendinimo priemonių naudojimo galimybės priklauso nuo pirminių ir antrinių turistinės vietovės išteklių. Prie pirminių išteklių reikia priskirti *gamtinius* (pvz.: klimatas, kraštovaizdis, ekosistemos), *kultūrinius* (pvz.: meno vertybės, tradicijos), *socialinius* (pvz., vietos bendruomenės interesai). Prie antrinių išteklių galima priskirti dirbtinius (žmogaus sukurtus) išteklius – tokius, kaip *struktūriniai ištekliai* (pvz., turizmo infrastruktūra) ir *funkciniai ištekliai* (pvz.: turizmo politika, objektų pritaikymas neįgaliesiems, aplinkosauga). Dar viena išteklių rūšis – *žmogiškieji ištekliai*, nuo kurių kokybės (gebėjimų) priklauso turizmo politikos įgyvendinimo priemonių naudojimas. Guri et al (2021) tyrimas



rodo, kad turizmo politikos įgyvendinimas vietos savivaldoje labiausiai priklauso nuo gamtinių ir kultūrinių išteklių (Lavros savivaldybės atvejis).

Kiti tyrimai akcentuoja žmoniškųjų išteklių (Liu et al., 2021), struktūrinių išteklių (infrastruktūros) svarbą (Cudny & Miksa, 2024). Stepanova & Shulepov (2021) išskiria turizmo infrastruktūrą kaip esminį struktūrinių išteklių elementą. Gerai išvystyta turizmo infrastruktūra leidžia geriau išnaudoti turizmo potencialą. Turizmo infrastruktūros (apgyvendinimo, maitinimo, laisvalaikio ir poilsio, turizmo paslaugų infrastruktūros) plėtra prisideda prie savivaldybių konkurencingumo didinimo turizmo paslaugų rinkoje. Taigi, turizmo politikos įgyvendinimo priemonės savivaldybėse orientuotos į tai, kaip geriau išnaudoti turimus išteklius (pirminius) ir pagerinti antrinius išteklius.

Užsienio šalių savivaldybės dalijasi gerąja turizmo politikos įgyvendinimo patirtimi. Torres-Delgado et al. (2023) tyrimo duomenimis, savivaldybės yra svarbios turizmo vystymo iniciatorės Ispanijoje. Svarbus savivaldybių veiklos bruožas – viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kuris padeda apjungti savivaldybių ir verslo pastangas, siekiant bendrų tikslų. Savivaldybių vaidmuo pasireiškia per bendruomenės (gyventojų dalyvavimo skatinimą) ir turistų įtraukimą (jų nuomonės ir elgesio vertinimą). Autoriai daro išvadą, kad toks savivaldybių veiklos modelis palaiko tvarų turizmo vystymąsi, o suinteresuotųjų šalių dalyvavimas užtikrina jų įvairių poreikių tenkinimą.

Anggaini & Juviano (2023) tyrimas atskleidė kaimo turizmo politikos įgyvendinimo priemones, taikomas Batu miesto savivaldybėje (Indonezija): a) *koordinavimo ir tarpininkavimo priemonės*. Taikydama šias priemones, savivaldybė tarpininkauja tarp vyriausybės, verslininkų ir kitų bendruomenės grupių, siekdama užtikrinti vietos savivaldos ar regiono plėtros strategijas, palankiai veikiančias turizmo plėtrą. Savivaldybė čia atlieka dar ir koordinatoriaus vaidmenį; b) *palengvinimo priemonės*, kai savivaldybė siekia supaprastinti turizmo vystymo procesą, tobulindama turizmo planavimo procedūras, lanksčiai reguliuodama turizmo aplinką; c) *skatinimo priemonės*. Taikomos įvairios priemonės verslininkams pritraukti ir finansiškai paremti pradedančiuosius verslus. Savivaldybė savo turizmo darbuotojų žiniomis ir gebėjimais prisideda prie veiklos tam tikruose turistiniuose objektuose skatinimo. Bulilan (2021) tyrimas atskleidė gerąją turizmo politikos įgyvendinimo patirtį Danao mieste (Filipinai). Šis atvejis rodo, kaip savivaldybė gali sėkmingai vystyti turizmą – iš neturtingo miesto Danao tapo daugiausiai pajamų generuojančia savivaldybe ir turizmo lydere regione. Turizmo politikos įgyvendinimas pasireiškė kaip lyderystės ir kolektyvinių veiksmų rezultatas. Lyderystės vaidmenį šiame procese atliko Danao miesto savivaldybė, bendradarbiaudama su vyriausybėmis agentūromis, nevyriausybėmis organizacijoms, verslu ir bendruomene. Toks bendradarbiavimas palengvino turizmo paslaugų planavimą, teikimą ir rinkodarą. Feijão (2025, p. 15) tyrimas atskleidė strateginio turizmo vystymo plano poreikį savivaldybėje (Portugalijos miesto Mafros savivaldybės atvejis). Strateginis turizmo vystymo planas padeda savivaldybei kryptingai įgyvendinti turizmo politiką ilguoju laikotarpiu ir užtikrinti subalansuotą turizmo plėtrą. Jis turėtų būti rengiamas bendradarbiaujant

įvairioms suinteresuotosioms šalims – savivaldybei, švietimo įstaigoms, privačiam sektoriui ir bendruomenei. Srinita et al. (2025) tyrimo, atlikto vienoje iš Indonezijos miesto savivaldybių, rezultatai rodo, kad turizmo politikos įgyvendinimą galima pagerinti stiprinant savivaldybės ir atsakingų institucijų (turizmo informacijos centrų) gebėjimus, sudarant į rezultatus orientuotą biudžetą, bendradarbiaujant su suinteresuotosiomis šalimis ir įtraukiant į šį visą procesą bendruomenę.

Cudny & Miksa (2024) atliko tyrimą, kurio pagrindu pateikė pasiūlymus, kaip vystyti darnųjį turizmą Inovlodzio (lenk. *Inowlódz*) savivaldybėje, esančioje Lenkijoje. Autorių nuomone, savivaldybei reikia įvertinti savo turizmo potencialą (gamtos ir kultūrinių turizmo išteklių įvairovę, kaimo ir rekreacinę infrastruktūrą ir pan.) ir juo pasinaudoti, aktyviai plėtojant viešuosius ryšius. Svarbus veiksnys darnaus turizmo vystyme yra bendruomenės įtraukimas bei tvarumo užtikrinimas (pavyzdžiui, kraštovaizdžio tausojimas). Nors šiuo tyrimu nėra atskleidžiama geroji patirtis, o teikiami pasiūlymai, tačiau, jais remiantis, galima teigti, kad svarbiausios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės mažose savivaldybėse yra šios: 1) aktyvūs viešieji ryšiai, siekiant formuoti teigiamą turistinės vietovės įvaizdį; 2) bendruomenės įtraukimas (jiems dalyvaujant sprendimų rėmimo, savivaldybei skatinant gyventojus kurti naujus turizmo produktus ir paslaugas ir pan.).

Remiantis Vidaurre-Rojas et al. (2024) tyrimu, viešieji ryšiai yra svarbi turistinės vietovės įvaizdžio formavimo priemonė. Viešuosiuose ryšiuose siūloma geriau išnaudoti socialinius tinklus, kurie gali padėti pritraukti turistus (ypač tose savivaldybėse, kurios turi neišnaudotą turizmo potencialą). Autoriai nagrinėjo Lamo miesto savivaldybės (Peru) atvejį ir nustatė, kad tinkamai sukurta socialinių tinklų strategija savivaldybei leidžia: 1) skleisti žinias apie kultūrinį paveldą – pristatant vietos tradicijas, renginius, istoriją bei unikalią architektūrą, galima kurti išskirtinį turistinės vietovės įvaizdį; 2) didinti žinomumą – socialiniai tinklai formuoja galimybę pasiekti platesnę auditoriją; 3) įtraukti bendruomenę – gyventojai gali tapti turinio kūrėjais, dalintis autentiškomis patirtimis, taip sustiprindami turistinės vietovės patrauklumą; 4) kurti emocinį ryšį – vizualinis turinys kelia turistų susidomėjimą turistine vietoje. Taigi, socialinių tinklų naudojimas turizmo politikos įgyvendinimo srityje nėra vien tik rinkodaros priemonė – tai strategija, padedanti savivaldybei kurti turistinės vietovės identitetą ir stiprinti vietos bendruomenę, siekiant pritraukti daugiau turistų į turistinę vietovę.

Cahyono et al. (2025) nurodo tris esmines turizmo politikos įgyvendinimo priemonių grupes: 1) *informacijos ir komunikacijos priemonės*, skirtos informuoti tikslinę auditoriją apie turistinę vietovę, formuoti jos teigiamą įvaizdį ir didinti žinomumą; 2) *reguliavimo priemonės*, kurios apima teisės aktus, strateginius dokumentus, orientuotus į institucinę plėtrą ir efektyvų turizmo valdymą; 3) *ekonominės priemonės*, apimančios paramą verslui, bendruomenei ir investicijų į turizmo infrastruktūros plėtrą skatinimą. Narkūnienė (2022) išskiria penkias turizmo politikos įgyvendinimo priemonių grupes, kurios gali būti taikomos ir savivaldybėse: 1) *vertinimo priemonės* (leidžia nustatyti esamus ir potencialius turizmo vystymo pokyčius); 2) *vadovavimo ir stebėsenos priemonės* (padeda kontroliuoti turizmo plėtros

procesą); 3) *ekonominės priemonės* (turizmo sektoriaus dalyvių elgesys reguliuojamas finansiniais instrumentais ir rinkos mechanizmais); 4) *savanoriškos priemonės* (skatinamas suinteresuotų subjektų savanoriškas įsitraukimas); 5) *paramos priemonės* (teikiama parama su turizmo sektoriaus plėtra susijusioms veikloms). Kaip matyti, vertinimo ir stebėsenos priemonės yra svarbūs turizmo vystymo vietos savivaldos lygmenyje įrankiai. McLoughlin & Hanrahan (2023), McLoughlin et al. (2023), Srinita et al. (2025) tyrimai patvirtina, kad turizmo politikos įgyvendinimo vertinimo ir stebėsenos priemonių taikymas yra svarbi savivaldybių funkcija.

Jili & Enaifoghe (2023) teigia, kad vertinimas ir stebėseną yra pagrindinės savivaldybių priemonės, padedančios užtikrinti tikslų pasiekimą ir priimti pagrįstus sprendimus dėl išteklių paskirstymo. Marchesani & Testa (2025) siūlo šiuos procesus stiprinti, taikant durtiniu intelektu grindžiamus sprendimus. Byiringiro (2025) nustatė, kad veiksmingas stebėsenos ir vertinimo planavimas, stiprūs žmogiškieji ištekliai ir išsamių ataskaitų teikimas daro didelę įtaką turizmo projektų sėkmei. Liu et al. (2021) nurodo, kad vykdant stebėseną ir vertinimą galima nustatyti turizmo sektoriaus konkurencingumą. Todėl vertinimo ir stebėsenos priemonių naudojimą galima traktuoti kaip svarbų instrumentą turizmui vietos savivaldoje tobulinti. Tokį vertinimą savo darbe naudojo Čirvinskas ir kt. (2023), siekdami nustatyti rekreacijos ir turizmo išteklius bei jų naudojimą savivaldybėje. Tai rodo, kaip svarbu tinkamai įvertinti ir stebėti turizmo išteklius vietos savivaldoje, siekiant nustatyti tai, ką būtų galima tobulinti vystant turizmą.

Narkūnienės (2022) nustatė, kad Lietuvos savivaldybėms, įgyvendinančioms turizmo politiką, reikalingos šios tobulinimo priemonės: 1) turizmo produktų pasiūlos, prieinamumo ir pasiekiamumo didinimas; 2) aktyvaus turizmo infrastruktūros vystymas; 3) inovatyvių aukštos pridėtinės vertės (pvz., skaitmeninių) turizmo produktų ir paslaugų plėtojimas; 4) verslo, savivaldos ir nacionalinių valstybės institucijų bendradarbiavimas; 5) turizmo vystymo vadybos, planavimo ir kontrolės gerinimas savivaldybėse. Kaip pastebi Paulauskienė (2013b), siekdamas sėkmingai vystyti turizmą, savivaldybės neretai pasitelkia viešąją ir privačiąją partnerystę, taip pat regioninį bendradarbiavimą. Šiuo atveju kaimyninės savivaldybės siekia bendradarbiauti, kad pritrauktų didesnius turistų srautus, siūlydamos joms daugiau turizmo galimybių. Toks bendradarbiavimas apima ne tik ryšių tarp savivaldybių, turizmo informacijos centrų plėtojimą, bet ir turizmo agentūrų, rinkodaros įmonių įtraukimą. Ščedrovienės ir Vanagienės (2024) nuomone, vietovės turizmo rinkodara yra svarbi turizmo skatinimo priemonė, pagrįsta konkrečia patirtimi, turizmo paslaugomis ir vietos galimybėmis.

Remiantis tuo, kas buvo išdėstyta šiame skyriuje, galima išskirti svarbiausios savivaldybėse taikytinas turizmo politikos įgyvendinimo priemones, kaip tai parodyta 8 lentelėje. Kaip matyti iš lentelės, šiame procese gali būti taikomos labai įvairios priemonės ir jų deriniai, priklausomai nuo savivaldybės išsikeltų tikslų, uždavinių, turistinės vietovės potencialo, turimų išteklių ir kitų objektyvių bei subjektyvių aspektų. Šiuo požiūriu galima teigti, kad turizmo politikos įgyvendinimas vietos

savivaldoje – tai turizmo politikos įgyvendinimo priemonių taikymas savivaldybėse, siekiant išsikelti turizmo tikslų ir uždavinių, kuo geriau išnaudojant turizmo potencialą.

8 lentelė. Svarbiausios savivaldybėse taikytinos turizmo politikos įgyvendinimo priemonės

| Turizmo politikos įgyvendinimo priemonės                                                          | Srinita et al. (2025) | Cahyono et al. (2025) | Byiringiro (2025) | Vidaurre-Rojas et al. (2024) | Cudny & Miksa (2024) | Torres-Delgado et al. (2023) | Anggani & Juviano (2023) | Narkūnienė (2022) | Bulilan (2021) | 5Paulauskienė (2013b) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| Bendruomenės įtraukimas (gyventojų dalyvavimo skatinimas)                                         | +                     | +                     |                   | +                            | +                    | +                            |                          | +                 |                | +                     |
| Viešojo, privataus, nevyriausybinių sektorių, kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas           | +                     | +                     |                   |                              |                      | +                            |                          | +                 | +              | +                     |
| Viešųjų ryšių (pvz., socialinių tinklų) plėtojimas, siekiant formuoti turistinės vietovės įvaizdį |                       | +                     |                   | +                            | +                    |                              |                          | +                 |                | +                     |
| Turizmo infrastruktūros vystymas                                                                  | +                     | +                     |                   |                              |                      |                              |                          | +                 |                | +                     |
| Finansinė parama                                                                                  |                       | +                     |                   |                              |                      |                              | +                        | +                 |                | +                     |
| Savivaldybės lyderystė, pokyčių inicijavimas                                                      |                       |                       |                   |                              |                      |                              |                          | +                 | +              | +                     |
| Turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas                                            | +                     |                       | +                 |                              |                      |                              |                          | +                 |                |                       |
| Savivaldybės ir atsakingų institucijų gebėjimų turizmo srityje stiprinimas                        | +                     |                       | +                 |                              |                      |                              |                          |                   |                | +                     |
| Savivaldybės koordinavimas ir tarpininkavimas                                                     |                       |                       |                   |                              |                      |                              | +                        | +                 |                |                       |

Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės gali taikyti labai įvairias turizmo politikos įgyvendinimo priemones, kurias lemia išsikelti savivaldybių tikslai ir uždaviniai, turizmo potencialas, pirminiai ir antriniai (žmogaus sukurti) turistinių vietovių ištekliai. Remiantis atliktos teorinės analizės pagrindu, galima konstatuoti, kad svarbiausios savivaldybėse taikytinos turizmo politikos įgyvendinimo priemonės yra šios (išdėstytos eiliškumo tvarka pagal paminėjimo dažnį): 1) bendruomenės įtraukimas (gyventojų dalyvavimo skatinimas); 2) viešojo, privataus, nevyriausybinių sektorių, kaimyninių savivaldybių bendradarbiavimas; 3) viešųjų ryšių (pvz., socialinių tinklų) plėtojimas, siekiant formuoti turistinės vietovės įvaizdį; 4) turizmo infrastruktūros vystymas; 5) finansinė parama; 6) savivaldybės lyderystė, pokyčių inicijavimas; 7) turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas; 8) savivaldybės ir atsakingų institucijų gebėjimų stiprinimas turizmo srityje (čia turima omenyje žmogiškųjų išteklių gebėjimų gerinimas); 9) savivaldybės koordinavimas ir tarpininkavimas. Kaip

matyti, viena iš svarbių paminėtinų priemonių yra turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas. Šios priemonės yra labai svarbios tuo, kad padeda stebėti ir įvertinti turizmo išteklius vietos savivaldoje, leidžia nustatyti tai, ką ir kaip būtų galima tobulinti turizmo politikos įgyvendinimo procese.

## **2. TURIZMO VYSTYMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO UTENOS REGIONE TYRIMO METODOLOGIJA**

Empirinis tyrimas grindžiamas kokybine metodologine prieiga, siekiant geriau suprasti tiriamą objektą – turizmo politikos stebėseną ir vertinimą Utenos regione. Tyrimas vykdomas, siekiant atsakyti į probleminį klausimą: kiek esamos stebėsenos ir vertinimo priemonės Utenos regione užtikrina pagrįstą turizmo politikos formavimą ir spendimų priėmimą?

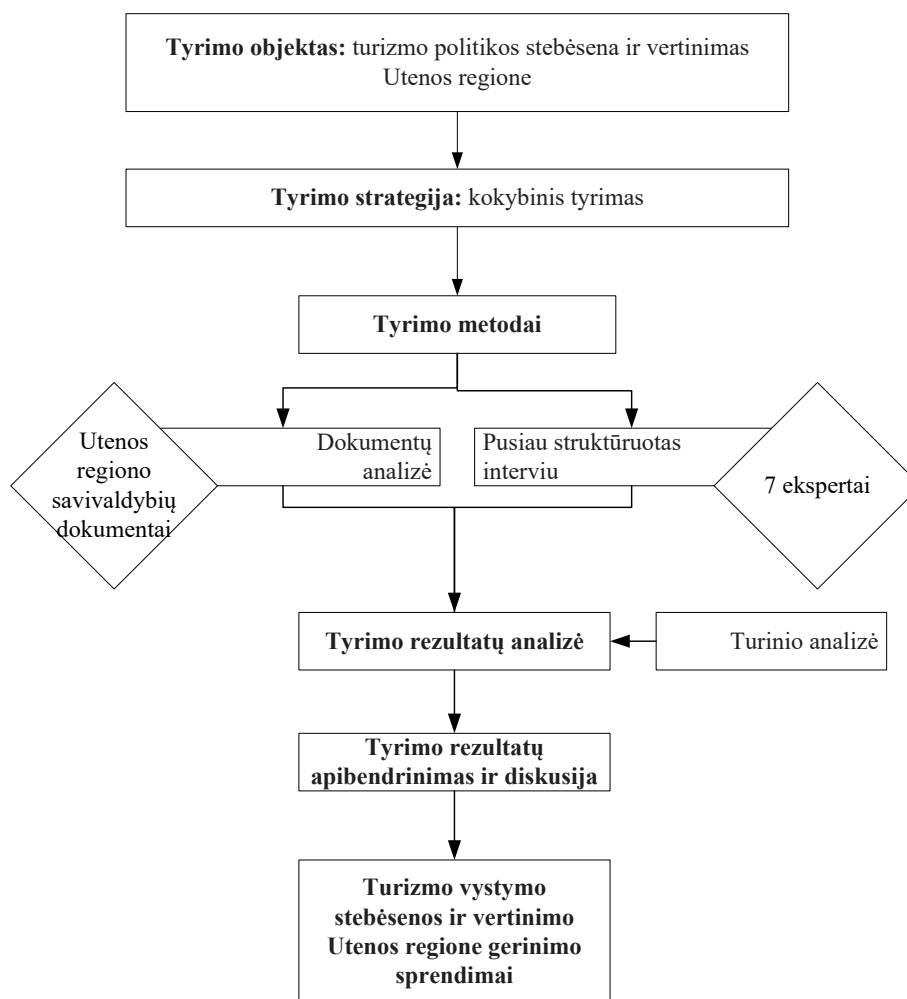
Utenos regioną sudaro šešios savivaldybės: Anykščių rajono savivaldybė, Ignalinos rajono savivaldybė, Molėtų rajono savivaldybė, Utenos rajono savivaldybė, Visagino savivaldybė ir Zarasų rajono savivaldybė. Šiame darbe tiriamos ir lyginamos visos šios savivaldybės.

Empirinio tyrimo strategija – kokybinis tyrimas. Junevičius ir Albrektas (2017) pažymi, kad kokybinis tyrimas – tai natūralioje aplinkoje atliekama situacijos analizė, kuri leidžia tyrėjui įsigilinti į tiriamą reiškinį. Toks tyrimas padeda nagrinėti tiriamą problemą platesniame kontekste, leidžia įžvelgti gilesnes tiriamo reiškinio vystymosi tendencijas. Kokybinis tyrimas pasižymi tuo, kad jo atlikimui reikalingos palyginti nedidelės materialinės sąnaudos. Srinita ir kt. (2025) teigimu, ši strategija ypač tinkama turizmo sektoriuje, pavyzdžiui, siekiant išsiaiškinti, kaip teikiamos su turizmu susijusios paslaugos. Kokybinis tyrimas leidžia analizuoti turizmo plėtros rezultatus, neatitinkančius numatytų tikslų, ir numatyti juos lemiančius veiksnius. Ši strategija plačiai taikoma turizmo politikos tyrimuose (Srinita et al., 2025; Narkūnienė, 2022; Liu et al., 2021; Junevičius ir Albrektas, 2017; Paulauskienė, 2013b). Atsižvelgiant į tai, šiame darbe pasirinkta kokybinio tyrimo strategija.

Mokslinės literatūroje stebėseną ir vertinimą laikomi svarbiomis viešojo valdymo funkcijomis (Hunter, 2009; Hlatshwayo & Govender, 2015; Segalovičienė, 2011, 2012; Yulianti et al., 2025; Srinita et al., 2025). Taip pat nustatyta, kad turizmo politikos įgyvendinimas yra labai svarbi savarankiška savivaldybių funkcija (Marchesani & Testa, 2025; Cudny & Miksa, 2024; Anszperger, 2017; Paulauskienė, 2013a ir b). Mokslinių šaltinių analizės pagrindu išsiaiškinta, kad savivaldybėse taikomos turizmo politikos įgyvendinimo priemonės yra aktualios, įgyvendinant vietinę turizmo politiką (Srinita et al., 2025; Cahyono et al., 2025; Byiringiro, 2025; Vidaurre-Rojas et al., 2024; Cudny & Miksa, 2024; Torres-Delgado et al., 2023; Anggaini & Juviano, 2023; Narkūnienė, 2022; Bulilan, 2021; Paulauskienė, 2013b).

Taigi, tiriant turizmo politikos stebėseną ir vertinimą Utenos regione, reikia vertinti ne tik tai, kaip vykdomi stebėsenos ir vertinimo procesai, bet ir kaip apskritai formuojama ir įgyvendinama turizmo politika. Tai svarbu padaryti, nes stebėseną ir vertinimą reikėtų laikyti turizmo politikos įgyvendinimo priemonėmis vietos savivaldos lygmenyje.

Atsižvelgiant į šiuos aspektus, formuojamas tyrimo modelis, kurio struktūra pateikiama žemiau esančiame 6 paveiksle.



6 pav. Tyrimo modelis

Sudaryta darbo autorės

**Tyrimo metodai.** Vienas iš šiame tyrime naudojamų metodų yra dokumentų analizė. Paulauskienės (2013b) nuomone, dokumentų analizę galima taikyti, atliekant turizmo valdymo modelių koncepcijų, įstatymų, strateginius planavimo dokumentų analizę, siekiant išsiaiškinti turizmo valdymo principus, funkcijas ir įvertinti jų reglamentavimą praktiniu aspektu. Pagal Narkūnienę (2022), dokumentų analizė gali būti sėkmingai naudojama, atliekant įvairių su tiriamu objektu susijusių dokumentų (teisės aktų, strateginių planavimo dokumentų, statistinių šaltinių ir kt.) analizę. Šiame darbe, pasitelkiant dokumentų analizę, analizuojami aktualūs Utenos regione esančių savivaldybių (Anykščių rajono savivaldybės, Ignalinos rajono savivaldybės, Molėtų rajono savivaldybės, Utenos rajono savivaldybės, Visagino savivaldybės ir Zarasų rajono savivaldybės) dokumentai, atskleidžiantys turizmo politikos įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą vietos savivaldos lygmenyje. Šiame tyrime buvo

naudojami tik viešai prieinami (internete) Utenos regione esančių savivaldybių dokumentai, susiję su analizuojama tema ir tyrimo objektu.

Strateginių dokumentų analizė šiame darbe buvo atliekama taikant kokybinę turinio analizę, remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtais turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo elementais. Siekiant užtikrinti analizės nuoseklumą ir rezultatų palyginimą, buvo sudaryta dokumentų vertinimo kriterijų sistema. Duomenų analizės kriterijai apibendrinami 9 lentelėje.

9 lentelė. Tyrimo dokumentų analizės kriterijai

| Vertinimo blokas                                                                                    | Vertinimo kriterijus                           | Vertinimo paskirtis                                                                                                | Sąsaja su ekspertų interviu klausimynu | Sąsajos su teorine dalimi |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|
| I. Turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse)          | 1. Turizmo politikos tikslai ir prioritetai    | Siekama nustatyti oficialią savivaldybės turizmo viziją ir prioritetines kryptis                                   | 1 interviu klausimas                   | 1.3                       |
|                                                                                                     | 2. Įgyvendinimo priemonės ir jų pobūdis        | Vertinama, ar dokumentuose numatyti konkretūs veiksmai (infrastruktūra, rinkodara) yra pakankami tikslams pasiekti | 2 interviu klausimas                   | 1.4                       |
|                                                                                                     | 3. Turizmo plėtros problemos                   | Analizuojamos dokumentuose įvardintos grėsmės ir silpnybės                                                         | 3 interviu klausimas                   | 1.3                       |
| II. Turizmo vystymo vertinimas ir stebėseną Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse) | 4. Stebėsenos procesai ir struktūra            | Vertinama, kaip formaliai apibrėžta stebėsenos vykdymo tvarka ir institucinė atsakomybė                            | 4 interviu klausimas                   | 1.1, 1.2                  |
|                                                                                                     | 5. Stebėsenos rodikliai ir vertinimo metodai   | Analizuojama, kokiais matuojamais rodikliais savivaldybė remiasi                                                   | 5 interviu klausimas                   | 1.2                       |
|                                                                                                     | 6. Rezultatų panaudojimas ir grįžtamasis ryšys | Tikrinama, ar dokumentuose numatytas mechanizmas kaip vertinimo rezultatai virsta pokyčiais                        | 6 ir 7 interviu klausimas              | 1.2, 1.4                  |

Sudaryta darbo autorės

Kitas naudojamas tyrimo metodas yra pusiau struktūruotas interviu. Paulauskienės (2013b) požiūriu, interviu įgalina tyrėją geriau suprasti tyrimo dalyvių požiūrius, patirtis ir nuomones tiriamos problemos aspektu. Anot Junevičiaus ir Albrekto (2017), pusiau struktūruotas interviu yra vertingas tyrimo metodas tuo, kad padeda tyrėjui geriau pažinti tyrimo dalyvius ir iš jų gauti visą reikiamą tyrimui informaciją. Atlikdamas pusiau struktūruotą interviu, tyrimo rengėjas gali dalyvių paklausti papildomų, klausimyno gairėse nenumatytų klausimų, kad gautų daugiau informacijos.

Pusiau struktūruotą interviu, apklausiant ekspertus, savo darbe naudojo Junevičius ir Albrektas (2017), kurie vertino Lietuvos turizmo vystymo politikos galimybes. Ekspertų interviu Paulauskienė (2013b) pasitelkė, analizuodama turizmo valdymo problematiką Lietuvos savivaldybių lygmenyje. Liu ir kt. (2021) ekspertinį kokybinį vertinimą taikė, siekdami sukurti šalies turizmo konkurencingumo stebėsenos vertinimo modelį. Pateikti faktai rodo, kad pusiau struktūruotas interviu yra dažnai naudojamas, tiriant turizmo politikos formavimą ir įgyvendinimą įvairiuose tyrimo kontekstuose. Dėl



minėtos priežasties šiame darbe pasirinktas būtent toks kokybinio tyrimo metodas. Pusiau struktūruotas interviu atliekamas apklausiant ekspertus.

Pusiau struktūruoto interviu metu naudojamas tyrimo instrumentas – interviu klausimynas, kurio pavyzdys pateikiamas 1 priede. Tyrimo instrumentarijus pagrindžiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

| Klausimų blokai                                                                                     | Klausimai                                                                                                | Klausimų paskirtis                                                                                                     | Sąsajos su teorine dalimi | Šaltiniai, pagal kuriuos sudaryti klausimai                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse)          | 1. Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?                                     | Įvertinti, kaip įgyvendinama turizmo politika Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse)                  | 1.3                       | Paulauskienė (2013a ir b), Narkūnienė (2022)                                                                               |
|                                                                                                     | 2. Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?                          |                                                                                                                        | 1.4                       | Paulauskienė (2013b), Narkūnienė (2022), Cahyono ir kt. (2025)                                                             |
|                                                                                                     | 3. Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką Jūsų savivaldybėje?                             |                                                                                                                        | 1.3                       | Paulauskienė (2013b), Narkūnienė et al. (2017), Gražulis ir Narkūnienė (2017), Cudny ir Miksa (2024)                       |
| II. Turizmo vystymo vertinimas ir stebėseną Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse) | 4. Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?                   | Nustatyti, kaip vyksta turizmo vystymo stebėseną ir vertinimas Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse) | 1.1, 1.2                  | Segalovičienė (2011), Varnienė-Janssen ir kt. (2013), Yekani ir kt. (2024)                                                 |
|                                                                                                     | 5. Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai ir rodikliai naudojami Jūsų savivaldybėje?      |                                                                                                                        | 1.2                       | Hlatshwayo ir Govender (2015), Aston ir kt. (2021), Messing ir kt. (2023), Lehtonen (2015), Govender ir Giampiccoli (2018) |
|                                                                                                     | 6. Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus Jūsų savivaldybėje?                 |                                                                                                                        | 1.2                       | Segalovičienė (2011), Varnienė-Janssen ir kt. (2013)                                                                       |
|                                                                                                     | 7. Ką ir kaip, Jūsų nuomone, reikėtų gerinti Jūsų savivaldybės turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime? |                                                                                                                        | 1.4                       | Segalovičienė (2011), Varnienė-Janssen ir kt. (2013)                                                                       |

Sudaryta darbo autorės

Kaip matyti, interviu klausimyną sudaro 7 atviro tipo klausimai. Klausimai suskirstyti į du esminius klausimų blokus – turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione (Utenos regiono savivaldybėse) (1–3 klausimai) ir turizmo vystymo vertinimas ir stebėseną Utenos regione (Utenos regiono savivaldybėse) (4–7 klausimai). Pirmuoju klausimų bloku buvo siekiama įvertinti, kaip įgyvendinama turizmo politika Utenos regione (Utenos regiono savivaldybėse). Antrojo klausimo bloko

paskirtis – nustatyti, kaip vyksta turizmo vystymo stebėseną ir vertinimą Utenos regione (Utenos regiono savivaldybėse).

**Tyrimo (interviu) imtis.** Liu ir kt. (2021) akcentavimu, kad kokybinis tyrimas būtų patikimas ir vertingas, reikia pasirinkti tinkamus ekspertus, nes nuo jų kompetencijos ir kvalifikacijos priklauso gautos informacijos vertė ir kokybė. Kaip pastebi Junevičius ir Albrektas (2017), vykdant kokybinį tyrimą, reikia orientuotis į konkrečią situaciją ir rinkti informaciją iš tų asmenų, kurie tampriai susiję su tirama situacija (pvz., ekspertų).

Šiame darbe tyrimo (interviu) populiaciją sudaro už turizmo politikos formavimą ir įgyvendinimą Utenos regiono savivaldybėse atsakingi asmenys arba tuo suinteresuoti subjektai – savivaldybės administracijos atstovai, turizmo informacijos ir verslo centro direktoriai. Visi jie šiame empiriniame tyrime įvardijami ekspertais. Tyrimo (interviu) imties atranka vykdoma, naudojant netikimybinės patogiosios atrankos metodą.

Taikomi šie ekspertų atrankos kriterijai:

1. Darbo patirtis Utenos regiono savivaldybėje (Anykščių rajono savivaldybėje, Ignalinos rajono savivaldybėje, Molėtų rajono savivaldybėje, Utenos rajono savivaldybėje, Visagino savivaldybėje ar Zarasų rajono savivaldybėje) arba kitoje su turizmu susijusioje įstaigoje / organizacijoje – ne mažiau 5 metai.
2. Darbo patirtis turizmo vystymo ar susijusioje srityje – ne mažiau 3 metai.
3. Mokslinis išsilavinimas – ne mažiau bakalauro.

Interviu atlikimo metu labai svarbus aspektas yra duomenų prisotinimas. Duomenų prisotinimas reiškia, kad interviu metu pasiekiamas toks taškas, kai gauti duomenys ima kartotis ir nesuteikia tyrėjui naujų ir aktualių tyrimo faktų. Tokiu atveju galima priimti sprendimą dėl interviu baigimo (Srnita et al., 2025). Atliekant interviu šiame darbe, duomenų prisotinimas pasiektas apklausus septynis informantus (ekspertus).

**Tyrimo organizavimas ir atlikimas.** Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2026 metų sausio mėnesį. Jo metu buvo surinkti reikiami dokumentai iš Utenos regiono savivaldybių (Anykščių rajono savivaldybės, Ignalinos rajono savivaldybės, Molėtų rajono savivaldybės, Utenos rajono savivaldybės, Visagino savivaldybės ir Zarasų rajono savivaldybės), padedantys atskleisti turizmo politikos įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą šiose savivaldybėse (pvz., strateginiai planai ir kt.). Po to buvo vykdoma jų analizė, pasitelkiant turinio analizę. Lygiagrečiai buvo atliekamas pusiau struktūruotas ekspertų interviu. Interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu. Vidutinė interviu trukmė – 20 minučių. Interviu dalyvių (ekspertų) charakteristika pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertų charakteristika

| Ekspertų kodai | Lytis | Išsilavinimas | Ekspertui aktuali savivaldybė | Institucijos / įstaigos / organizacijos tipas | Darbo patirtis | Darbo patirtis turizmo vystymo ar susijusioje srityje | Ekspertų pareigų sąsajos su turizmo sritimi  |
|----------------|-------|---------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| E1             | Mot.  | Aukštasis     | Anykščių rajono savivaldybė   | Savivaldybės administracija                   | >5             | >5                                                    | Turizmo politikos formavimas                 |
| E2             | Mot.  | Aukštasis     | Ignalinos rajono savivaldybė  | Savivaldybės administracija                   | >5             | >5                                                    | Turizmo politikos formavimas ir stebėsena    |
| E3             | Mot.  | Aukštasis     | Molėtų rajono savivaldybė     | Turizmo ir verslo informacijos centras        | >10            | >10                                                   | Turizmo politikos įgyvendinimas              |
| E4             | Mot.  | Aukštasis     | Utenos rajono savivaldybė     | Savivaldybės administracija                   | >10            | >10                                                   | Turizmo politikos formavimas                 |
| E5             | Mot.  | Aukštasis     | Visagino savivaldybė          | Savivaldybės administracija                   | >5             | >5                                                    | Turizmo politikos formavimas                 |
| E6             | Vyr.  | Aukštasis     | Zarasų rajono savivaldybė     | Turizmo informacijos centras                  | >10            | >10                                                   | Turizmo politikos įgyvendinimas ir stebėsena |
| E7             | Vyr.  | Aukštasis     | Ignalinos rajono savivaldybė  | Savivaldybės administracija                   | >5             | >5                                                    | Turizmo politikos formavimas                 |

Sudaryta darbo autorės

Narkūnienės (2022) teigimu, kokybinė turinio analizė taikoma, atliekant kokybinio tyrimo metu surinktų duomenų analizę. Pasitelkus kokybinę turinio analizę, įvertinamos ekspertų nuomonės bei patirtys, susijusios su tirama problematika turizmo srityje. Šiame darbe interviu duomenys buvo suvedami, apdorojami ir analizuojami, naudojant interviu turinio analizę, susidedančią iš šių etapų:

1. Interviu duomenų įrašymas į kompiuterį.
2. Interviu duomenų transkribavimas į tekstą.
3. Kodų suteikimas ekspertams (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7).
4. Teksto skaidymas į kategorijas, subkategorijas ir jas įrodančius teiginius.
5. Kokybinio tyrimo (interviu) ataskaitos parengimas.

Vykdant empirinį tyrimą, buvo vadovaujamasi tokiais tyrimų etikos principais, kaip patikimumas (tinkamų tyrimo duomenų naudojimas), sąžiningumas (skaidrus tyrimo atlikimas), pagarba ir atskaitomybė (savanoriškas ekspertų dalyvavimas tyrime). Tyrimo patikimumas buvo užtikrintas, derinant kelis tyrimo metodus (dokumentų analizę ir pusiau struktūruotą interviu). Ekspertų įtraukimas į tyrimą leido gauti patikimos informacijos iš kvalifikuotų ir kompetentingų specialistų. Interviu metu buvo pasiektas duomenų prisotinimas – tai taip pat didina interviu patikimumą. Tyrimo metu buvo lyginamos savivaldybės, esančios Utenos regione. Tai leido geriau įsigilinti į turizmo politikos formavimo, turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo ypatumus vietos savivaldoje.

### **3. TURIZMO STEBĖSENOS IR VERTINIMO UTENOS REGIONE TYRIMO REZULTATAI IR SPRENDIMAI**

#### **3.1. Turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo analizė Utenos regiono savivaldybių strateginiuose dokumentuose**

Šiame poskyryje analizuojami Utenos regiono savivaldybių strateginiai dokumentai, siekiant įvertinti, kaip juose numatomas turizmo politikos įgyvendinimas, stebėseną ir vertinimas. Analizei pasirinkti šešių Utenos regiono savivaldybių – Anykščių, Ignalinos, Molėtų, Utenos, Visagino ir Zarasų – strateginiai plėtros ir veiklos planai, taip pat kiti turizmo strategiją formuojantys dokumentai. Šie dokumentai laikomi pagrindiniais dokumentais, apibrėžiančiais savivaldybių vystymo kryptis, prioritetus ir įgyvendinimo mechanizmus.

Utenos regiono savivaldybės plėtoja nevienodas turizmo kryptis, todėl svarbu įvertinti, ar šie skirtumai dokumentuose pagrįsti aiškiais įgyvendinimo ir vertinimo mechanizmais.

Analizė grindžiama viešosios politikos ciklo ir stebėsenos-vertinimo koncepcijomis, išskirtomis teorinėje darbo dalyje. Remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtais požiūriais, buvo vertinama, ar savivaldybių strateginiuose dokumentuose atsispindi nuoseklus stebėsenos ir vertinimo ciklas, apimantis tikslų formulavimą, rodiklių nustatymą, rezultatų analizę ir grįžtamojo ryšio mechanizmus.

Siekiant užtikrinti tyrimo nuoseklumą ir rezultatų palyginamumą, visų savivaldybių strateginiai dokumentai buvo vertinami pagal vienodus kriterijus. Šie kriterijai taip pat tiesiogiai siejami su empirinio tyrimo metu taikytais ekspertinio interviu klausimais, todėl sudaro prielaidas vėlesniam dokumentų analizės ir ekspertinio tyrimo rezultatų palyginimui.

Strateginių dokumentų analizės rezultatai pateikiami apibendrintoje 12 lentelėje, kurioje sistemingai išskiriami pagrindiniai turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo aspektai kiekvienoje Utenos regiono savivaldybėje. Siekiant nuosekliai susisteminti analizės rezultatus, toliau aptariami pagal dvi teorinėje dalyje išskirtas dimensijas (I) turizmo politikos įgyvendinimą ir (II) turizmo stebėsenos bei vertinimo sistemą.

12 lentelė. Utenos regiono savivaldybių strateginių dokumentų analizė

| Vertinimo blokas                                                                                    | Analizės kriterijus                            | Anykščių r. sav.                                      | Ignalinos r. sav.                                            | Molėtų r. sav.                                   | Utenos r. sav.                                 | Visagino sav.                        | Zarasų r. sav.                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse)          | 1. Turizmo politikos tikslai ir prioritetai    | Kultūrinis ir sveikatinimo turizmas, kurorto statusas | Turizmo patrauklumo didinimas, ežerų krašto įvaizdis         | Kurortinio krašto formavimas, žinomumo didinimas | Vandens ir kultūros turizmas, krašto savitumas | Urbanistinis ir industrinis turizmas | Kurortinė plėtra, regioninis konkurencingumas |
|                                                                                                     | 2. Įgyvendinimo priemonės ir jų pobūdis        | Infrastruktūra, paveldo įveiklinimas, inovacijos      | Pakrančių tvarkymas, rinkodara                               | Infrastruktūra, skaitmeniniai sprendimai         | Paveldo objektai, inovatyvūs projektai         | Edukaciniai centrai, maršrutai       | Vandens turizmas, paveldo pritaikymas         |
|                                                                                                     | 3. Turizmo plėtros problemos                   | Sezoniškumas, vienadieniai turistai                   | Neišnaudotas potencialas, takų trūkumas                      | Sezoniškumas, mažas užsienio srautas             | Atvykstamojo turizmo stoka                     | Apgyvendinimo vietų stygius          | Sezoniškumas, paslaugų trūkumas               |
| II. Turizmo vystymo vertinimas ir stebėseną Utenos regione (Utenos regione esančiose savivaldybėse) | 4. Stebėsenos procesas ir struktūra            | Numatyta SVP metinė peržiūra                          | Numatyta rodiklių stebėseną                                  | Savivaldybės veiklos plano metinė ataskaita      | Rodiklių stebėjimas savivaldybės veiklos plane | Metinė ataskaita                     | Aiškiai struktūrizuota stebėjimo sistema      |
|                                                                                                     | 5. Stebėsenos rodikliai ir metodai             | Turistų skaičius, nakvynės                            | Taikoma trijų lygių sistema: poveikio, rezultato ir produkto | Turistų ir Turizmo informacijos centrų duomenys  | Turistų srautai                                | Nakvynių skaičius                    | Efekto ir rezultato rodikliai                 |
|                                                                                                     | 6. Rezultatų panaudojimas ir grįžtamasis ryšys | Savivaldybės veiklos plano koregavimas                | Strategijos peržiūra                                         | Plano atnaujinimas laikotarpio pabaigoje         | Biudžeto koregavimas                           | Periodinė analizė                    | Numatyta plano koregavimo tvarka              |

Sudaryta darbo autorės remiantis Anykščių rajono savivaldybės (2024, 2025), Ignalinos rajono savivaldybės (2026, 2025), Molėtų rajono savivaldybės (2024, 2025), Utenos rajono savivaldybės (2023, 2024), Visagino savivaldybės (2023) ir Zarasų rajono savivaldybės (2022, 2024) strateginiais dokumentais.

### 3.1.1. Turizmo politikos įgyvendinimas Utenos regione

Strateginių dokumentų analizė rodo, kad Utenos regiono savivaldybėse turizmo politikos tikslai ir prioritetai yra formuojami skirtingu lygmeniu. Kai kuriose savivaldybėse tikslai deklaruojami bendru lygmeniu, o jų įgyvendinimas per aiškius rezultatų rodiklius išplėtotas fragmentiškai. Viešosios politikos įgyvendinimo teorijoje pabrėžiama, kad aiškiai apibrėžti tikslai ir jų įgyvendinimas per konkrečias priemones sudaro pagrindą veiksmingai politikos stebėsenai.

**Turizmo politikos tikslai ir prioritetai.** Anykščių rajono savivaldybės turizmas siejamas su kultūrinio kurorto modeliu ir kurortinės teritorijos stiprinimu (Anykščių rajono savivaldybė, 2025). Zarasų rajono savivaldybėje akcentuojama kurortinė plėtra ir regioninis konkurencingumas (Zarasų rajono savivaldybė, 2022). Ignalinos ir Molėtų savivaldybėse prioritetas teikiamas gamtiniam ir rekreaciniam turizmui, išnaudojant ežerų krašto potencialą (Ignalinos rajono savivaldybė, 2026; Molėtų rajono savivaldybė, 2024). Visagino savivaldybė formuoja urbanistinio ir industrinio turizmo kryptį (Visagino savivaldybė, 2023).

Utenos rajono savivaldybėje turizmo kryptys aiškiau išskleistos specializuotame dokumente – Turizmo plėtros strategijoje, kurioje apibrėžiami tikslai, prioritetinės rinkos, infrastruktūros vystymo kryptys ir rinkodaros veiksmai (Utenos rajono savivaldybė, 2022).

Tai rodo teminę įvairovę regiono mastu, tačiau dokumentuose nėra aiškiai apibrėžta regioninė turizmo specializacija ir tarpsavivaldybinio koordinavimo mechanizmai. Utenos rajono savivaldybė išsiskiria atskiru turizmo strateginiu dokumentu, tuo tarpu kitose savivaldybėse turizmo politika išlieka integruota į bendruosius planavimo dokumentus.

**Įgyvendinimo priemonės ir jų pobūdis.** Strateginiuose dokumentuose vyrauja infrastruktūrinio pobūdžio priemonės: viešųjų erdvių tvarkymas, paveldo objektų pritaikymas, rekreacinės infrastruktūros plėtra ir rinkodaros veiklos. Anykščiuose ir Zarasuose daug dėmesio skiriama kultūros ir vandens turizmo objektų įveiklinimui (Anykščių rajono savivaldybė, 2025; Zarasų rajono savivaldybė, 2022). Ignalinos ir Molėtų savivaldybėse akcentuojamas gamtinių išteklių pritaikymas lankymui (Ignalinos rajono savivaldybė, 2023; Molėtų rajono savivaldybė, 2024).

Utenos ir Molėtų dokumentuose pastebima daugiau nuorodų į inovatyvius ar skaitmeninius sprendimus (Utenos rajono savivaldybė, 2024; Molėtų rajono savivaldybė, 2024), tačiau bendrai regione vis tiek dominuoja fizinės infrastruktūros stiprinimas. Dokumentuose daugiau dėmesio skiriama infrastruktūrai nei vientiso turizmo produkto kūrimui. Galima pastebėti, kad turizmo politika regione orientuojama į infrastruktūrinių investicijų plėtrą, o integruoto turizmo produkto kūrimo modelis dokumentuose išplėtotas ribotai.

Remiantis turizmo politikos įgyvendinimo modeliais, galima teigti, kad regione dominuoja materialiosios bazės stiprinimo strategija, o integruoto valdymo ir vertės grandinės plėtros elementai išplėtoti ribotai.

**Turizmo plėtros problemos.** Visose savivaldybėse identifikuojamos panašios problemos: sezoniškumas, trumpa turistų viešnagė, paslaugų pasiūlos fragmentiškumas, ribotas užsienio turistų srautas. Zarasų strateginiuose dokumentuose akcentuojamas paslaugų kompleksiškumo trūkumas (Zarasų rajono savivaldybė, 2022), Ignalinos savivaldybėje – neišnaudotas turizmo potencialas (Ignalinos rajono savivaldybė, 2023), o Visagine – apgyvendinimo infrastruktūros stoka (Visagino savivaldybė, 2023).

Nors problemos dokumentuose įvardijamos gana aiškiai, jų sprendimo mechanizmai dažnai apsiriboja infrastruktūros stiprinimu, o sisteminis produkto vystymo modelis nėra detalai išskleistas.

Gauti duomenys rodo, kad strateginiuose dokumentuose problemų identifikavimas yra pakankamai nuoseklus, tačiau jų sprendimo mechanizmai išlieka investicinio, o ne sisteminio pobūdžio, o tai riboja kompleksinį turizmo politikos įgyvendinimo efektyvumą.

### **3.1.2. Turizmo politikos stebėseną ir vertinimą Utenos regione**

Ši analitinė dalis grindžiama stebėsenos ir vertinimo teorinėmis koncepcijomis, kurios išskiria pagrindinius elementus – nuolatinę stebėseną ir periodinį vertinimą bei jų integraciją į sprendimų priėmimą.

**Stebėsenos procesai ir struktūra.** Stebėsenos procesai savivaldybėse grindžiami strateginio veiklos plano (toliau – SVP) metinėmis ataskaitomis ir rodiklių stebėjimu. Anykščių, Molėtų ir Utenos savivaldybėse SVP vertinamas kasmet, o strateginis plėtros planas – laikotarpio pabaigoje (Anykščių rajono savivaldybė, 2025; Molėtų rajono savivaldybė, 2024; Utenos rajono savivaldybė, 2024).

Remiantis teorinėje darbo dalyje apibrėžtu stebėsenos ir vertinimo skirtumu, stebėseną laikytina tęstiniu duomenų rinkimo ir analizės procesu, o vertinimas – periodiniu procesu, skirtu rezultatų ir poveikio analizei bei sprendimų priėmimui. Atlikta dokumentų analizė rodo, kad savivaldybių praktikoje išplėtoti stebėsenos elementai, tuo tarpu vertinimo elementai išlieka fragmentiški.

Atskirų savivaldybių lygmeniu stebėsenos sistemos struktūra išplėtotą nevienodai. Zarasų rajono savivaldybėje nustatyta aiškiai struktūruota stebėsenos sistema, su efekto ir rezultato rodikliais bei plano koregavimo tvarka (Zarasų rajono savivaldybė, 2022). Ignalinos rajono savivaldybėje įtvirtinta trijų lygių rodiklių sistema (Ignalinos rajono savivaldybė, 2023).

Vertinant stebėsenos sistemas pagal teorinėje dalyje išskirtus veiksmingos stebėsenos kriterijus – rodiklių apibrėžtumą, jų sąsajas su strateginiais tikslais ir rezultatų panaudojimą sprendimų priėmime – galima teigti, kad Zarasų ir Ignalinos savivaldybėse stebėsenos sistema pasižymi aukštesniu



struktūriniu išvystymu. Kitose regiono savivaldybėse stebėseną dažniau orientuota į veiklos rezultatų fiksavimą, nepakankamai integruojant rezultatų analizę į sprendimų priėmimo procesus.

Regioniniu mastu stebėsenos procesai apsiriboja kiekybinių rodiklių fiksavimu, o instituciniai ir procedūriniai vertinimo ir atsakomybės mechanizmai išplėtoti nevienodai.

**Stebėsenos rodikliai ir vertinimo metodai.** Dažniausiai naudojami kiekybiniai rodikliai: turistų skaičius, nakvynių skaičius, turizmo informacijos centrų lankytojų duomenys. Ignalinos savivaldybėje taikoma poveikio, rezultato ir produkto rodiklių sistema (Ignalinos rajono savivaldybė, 2023), o Zarasuose išskiriami efekto ir rezultato lygmens indikatoriai (Zarasų rajono savivaldybė, 2022).

Remiantis teorinėje darbo dalyje aptarta rodiklių tipologija, analizuojami rodikliai priskiriami aprašomiesiems ir našumo rodikliams, kurie atspindi apimtį, tačiau neleidžia visapusiškai įvertinti ilgalaikio poveikio. Sudėtinių ar poveikio rodiklių naudojimas dokumentuose ribotas, todėl vertinimo sistema orientuota daugiau į kiekybinę pažangos fiksavimą, o ne į kompleksinę politikos analizę. Vyrauja veiklos našumo matavimas, tačiau trūksta galimybių įvertinti ilgalaikį ekonominį ir teritorinį poveikį, pavyzdžiui, ekonominę grąžą, bendruomenės pasitenkinimą ar tvarumo aspektus.

**Rezultatų panaudojimas ir grįžtamasis ryšys.** Rezultatai naudojami strateginio veiklos plano koregavimui ir biudžeto planavimui. Tai matyti iš savivaldybių praktikos: Zarasuose taikoma aiški plano peržiūros procedūra, o Ignalinoje strategija atnaujinama remiantis rodiklių analize.

Kitose savivaldybėse grįžtamasis ryšys dažniau implikuojamas nei detalai formalizuotas. Tai galima sieti su tuo, kad strateginio planavimo ciklas ne visose savivaldybėse yra visiškai institucionalizuotas.

Remiantis teorinėje darbo dalyje aptartu planavimo ciklo užbaigtumo principu, efektyvus planavimo procesas laikytinas įgyvendintu tik tuomet, kai vertinimo rezultatai integruojami į sprendimų priėmimą. Atlikta dokumentų analizė rodo, kad dalyje savivaldybių šis ciklas išlieka neviseškai užbaigtas, kadangi vertinimo rezultatų panaudojimo mechanizmai nėra aiškiai institucionalizuoti.

Atlikta analizė, grindžiama turizmo įgyvendinimo ir stebėsenos bei vertinimo dimensijomis, leidžia sistemiškai įvertinti turizmo politikos institucionalizacijos lygmenį Utenos regiono savivaldybėje.

Pirma, strateginio įtvirtinimo ir įgyvendinimo analizė rodo, kad turizmas nuosekliai deklaruojamas kaip prioritetinė teritorinės plėtros kryptis, tačiau vyrauja infrastruktūros plėtros orientacija ir nevienodas strateginio formalizavimo lygmuo. Turizmo politikos specializacija ir produkto diferencijavimo elementai išplėtoti fragmentiškai, o regioninio koordinavimo mechanizmai nėra aiškiai institucionalizuoti.

Antra, stebėsenos ir vertinimo analizė atskleidžia, kad savivaldybėse išplėtoti stebėsenos elementai, tačiau vertinimo sistema išlieka ribota. Vyrauja kiekybiniai veiklos rodikliai, o poveikio

lygmens indikatoriai bei formalizuoti grįžtamojo ryšio mechanizmai taikomi nevienodai. Tai leidžia teigti, kad ne visose savivaldybėse viešosios politikos ciklas yra užbaigtas.

Apibendrinant, Utenos regione turizmo politika strateginiuose dokumentuose yra aiškiai įtvirtinta, tačiau praktinis jos įgyvendinimas ir vertinimas savivaldybėse skiriasi. Nustatytas disbalansas tarp plėtros ambicijų ir vertinimo sistemos brandumo sudaro prielaidas tolesniam empiriniam tyrimui.

Strateginių dokumentų analizė rodo formalų turizmo politikos įtvirtinimą, tačiau neleidžia įvertinti realios praktinės įgyvendinimo dinamikos, institucinių sąveikų ir neformalių sprendimų priėmimo mechanizmų. Dėl šios priežasties toliau atliekamas ekspertinis tyrimas, siekiant įvertinti praktinį politikos formavimą ir įgyvendinimą.

## **3.2. Turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo analizė ekspertų požiūriu**

Šiame poskyryje pateikiama ekspertų interviu duomenų analizė, siekiant įvertinti turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo praktinį aspektą Utenos regione. Dokumentų analizė (3.1. skyrius) atskleidė formalų turizmo politikos įtvirtinimą strateginiuose dokumentuose, todėl ekspertų vertinimas leidžia papildyti šiuos rezultatus praktine savivaldos patirtimi ir identifikuoti galimus neatitikimus tarp deklaruojamų tikslų ir realaus jų įgyvendinimo.

Ekspertų interviu duomenys išanalizuoti taikant kokybinę turinio analizę. Analizės kategorijos suformuotos remiantis teorinėje darbo dalyje aptartomis turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo dimensijomis bei tyrimo metodologijoje apibrėžtais kriterijais. Tokia analizės logika leidžia palyginti dokumentuose deklaruojamą situaciją su praktiniu įgyvendinimu.

Interviu duomenys buvo sisteminami identifikuojant pasikartojančias temas, kurios sugrupuotos į kategorijas ir subkategorijas. Analizėje pateikiamos ekspertų išvalgos, iliustruojančios pagrindines tendencijas ir leidžiančios įvertinti turizmo įgyvendinimo bei stebėsenos ir vertinimo sistemos brandumą Utenos regiono savivaldybėse.

Toliau analizė pateikiama pagal dvi pagrindines dimensijas: (I) turizmo politikos įgyvendinimą ir (II) turizmo vystymo stebėsenos bei vertinimo sistemą.

### **3.2.1. Turizmo politikos įgyvendinimas ekspertų vertinimu**

Viešosios politikos ciklo kontekste turizmo politikos įgyvendinimo analizė savivaldybėse gali būti vertinama kaip veiklos proceso ir veiklos rezultatų analizė. Atsižvelgiant į tai, empiriniame tyrime buvo siekiama nustatyti:

- kaip savivaldybėse apibrėžiami turizmo politikos tikslai ir prioritetai (strateginis lygmuo);

- kokios priemonės taikomos siekiant šių tikslų (įgyvendinimo lygmuo);
- su kokiais iššūkiais susiduriama įgyvendinimo procese (efektyvumo, veiksmingumo dimensija).

Tokiu būdu tyrimas atitinka teorinėje darbo dalyje aptartą į rezultatą orientuoto vertinimo logiką, kai analizuojamas tikslų-priemonių-rezultatų ryšys bei identifikuojamos galimos įgyvendinimo spragos.

Duomenų analizė atlikta taikant kokybinę turinio analizę, išskiriant kategorijas ir subkategorijas pagal tyrimo metodologijoje apibrėžtus kriterijus. Tokia analizės strategija atitinka literatūroje aptariamus kokybinius vertinimo metodus, leidžiančius identifikuoti priežastinius ryšius ir atskleisti politikos įgyvendinimo veiksnus. Ekspertų pasisakymai pateikiami 13, 14 ir 15 lentelėse.

*13 lentelė. Turizmo politikos tikslai ir prioritetai*

| Subkategorija                             | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Turizmas kaip prioritetinė sritis      | „Anykščių rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane turizmas, ypač kultūrinis turizmas ir kurortinė plėtra, išskiriami kaip prioritetinė sritis, deranti su rajono identiteto vizija“ (E1) |
|                                           | „Patvirtintas naujas ilgalaikis Utenos rajono savivaldybės plėtros planas, kuriame turizmas išlieka viena iš prioritetinių sričių“ (E4)                                                          |
|                                           | „Ignalinos rajonas turi stiprius gamtinius išteklius, todėl turizmas yra viena ir svarbių savivaldybės veiklos kryptių“ (E7)                                                                     |
|                                           | „Ignalinos rajono savivaldybėje turizmas visada buvo laikomas prioritetine sritimi“ (E2)                                                                                                         |
|                                           | „Zarasų rajone turizmas istoriškai laikomas viena pagrindinių ekonomikos sričių“ (E6)                                                                                                            |
| 2. Skirtingas prioritetizavimas           | „Visagino savivaldybė <...> istoriškai niekada savęs nepozicionavo kaip turistinės savivaldybės“ (E5)                                                                                            |
| 3. Turizmo tikslų aiškumas ir konkretumas | „<...> turizmas yra įtrauktas į plėtros planą, suformuoti konkretūs uždaviniai, atskiros priemonės ir rodikliai“ (E1)                                                                            |
|                                           | „Turizmo plėtros strategijoje aiškiai apibrėžta misija, strateginiai tikslai ir prioritetai“ (E4)                                                                                                |
|                                           | „Patvirtinta Turizmo plėtros strategija 2023–2026 metams, kurioje aiškiai apibrėžta misija, strateginiai tikslai ir prioritetai“ (E4)                                                            |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 13 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus apie turizmo politikos tikslus ir prioritetus savivaldybėse matyti, kad daugumoje Utenos regiono savivaldybių turizmas yra laikomas svarbia vietos plėtros kryptimi. Tai ypač pabrėžia Anykščių, Utenos, Ignalinos ir Zarasų savivaldybių ekspertai. Pavyzdžiui, Anykščių savivaldybės atstovaujantis ekspertas (E1) pabrėžia, kad turizmas yra viena iš strateginiame plėtros plane išskiriamų prioritetinių sričių, siejama su kultūrinio turizmo vystymu ir kurortinės teritorijos stiprinimu. Kitų savivaldybių ekspertai pažymi, kad turizmo plėtra yra integruota į savivaldybių strateginius plėtros dokumentus, kuriuose apibrėžiami pagrindiniai tikslai, uždaviniai ir veiklos kryptys. Tai rodo, kad turizmo politika savivaldybėse siejama su platesniais teritorinės plėtros tikslais bei vietos ekonomikos stiprinimu.

Ekspertų įžvalgos atskleidžia ir tam tikrus skirtumus tarp savivaldybių. Dalis savivaldybių turizmą vertina kaip vieną pagrindinių plėtros sričių, tuo tarpu kitose jis vystomas kaip specializuota ar nišinė veikla, susijusi su specifinėmis teminėmis kryptimis. Visagino savivaldybės ekspertas (E5) pažymi, kad savivaldybė istoriškai savęs nepozicionavo kaip turistinės teritorijos, todėl turizmo plėtra čia vystoma kaip specifinė veiklos kryptis. Ekspertų pasisakymai rodo, kad kai kuriose savivaldybėse turizmo tikslai ir priemonės yra aiškiai apibrėžti strateginiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, Anykščių (E1) ir Utenos (E4) savivaldybėse minimos atskiros turizmo plėtros strategijos ar konkretūs planuose nustatyti uždaviniai, priemonės ir rodikliai. Tokia strateginių tikslų konkretizacija sudaro prielaidas nuosekliau planuoti turizmo plėtros veiklas ir vertinti jų įgyvendinimo rezultatus.

*14 lentelė. Įgyvendinimo priemonės ir jų pobūdis*

| Subkategorija             | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                         |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Strateginis planavimas | „Savivaldybėje taikomos kelios pagrindinės priemonių grupės. Pirmiausia – strateginio planavimo priemonės“ (E1)                                                            |
|                           | „Pirmiausia, jos numatytos strateginiame plėtros plane, strateginiame veiklos plane bei Turizmo plėtros strategijoje“ (E4)                                                 |
|                           | „Didžioji dalis taikomų priemonių Visagine yra susijusios su strateginiu planavimu, investicijomis, infrastruktūros pritaikymu ir dalyvavimu projektuose“ (E5)             |
| 2. Rinkodaros priemonės   | „Investuojama į kultūros ir turizmo objektų infrastruktūrą, jų atnaujinimą ir pritaikymą lankytojams“ (E1)                                                                 |
|                           | „Organizuojamos reklaminės kampanijos ir renginiai“ (E3)                                                                                                                   |
|                           | „Pagrindinės taikomos priemonės yra nukreiptos į rinkodarą“ (E2)                                                                                                           |
|                           | „Taikomos rinkodaros priemonės – stiprinamas miesto matomumas per socialinius tinklus, viešinimą, renginius“ (E5)                                                          |
|                           | „Turizmo ir verslo informacijos centro veikla apima informacijos teikimą, rinkodarą, renginių viešinimą“ (E6)                                                              |
| 3. Infrastruktūros plėtra | „Pagrindinės priemonės – rinkodara, infrastruktūros kūrimas, komunikacinės kampanijos, leidyba, dalyvavimas parodose, renginių organizavimas, lankytojų aptarnavimas“ (E3) |
|                           | „Priemonės apima tiek infrastruktūrines investicijas, tiek veiklas, susijusias su turizmo paslaugų plėtra ir viešiniu“ (E4)                                                |
|                           | „Svarbi priemonė yra investicijos į infrastruktūrą. Šiuo metu savivaldybė orientuojasi ne į naujų objektų kūrimą, o į esamos infrastruktūros pritaikymą turizmui“ (E5)     |
|                           | „Pagrindinės turizmo politikos įgyvendinimo priemonės Zarasų rajono savivaldybėje yra susijusios su infrastruktūros plėtra ir viešųjų erdvių tvarkymu“ (E6)                |
|                           | „Pagrindinės priemonės yra susijusios su turizmo infrastruktūros tvarkymu ir projektine veikla“ (E7)                                                                       |

#### 14 lentelės tęsinys

|                      |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Projektinė veikla | „Taip pat skatinamas bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą – vykdomos partnerystės su vietos veiklos grupėmis, bendruomenėmis, siekiama didinti jų dalyvavimą projektuose ir iniciatyvose“ (E1) |
|                      | „Didelę reikšmę turi projektinė veikla, orientuota į turizmo infrastruktūros gerinimą, turistų srautų skatinimą ir verslo aktyvinimą“ (E2)                                                             |
|                      | „<...> savivaldybė skiria finansavimą nevyriausybių organizacijų projektams kultūros ir turizmo srityse“ (E4)                                                                                          |
|                      | „<...> svarbi priemonė yra dalyvavimas nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose“ (E5)                                                                                                            |
|                      | „<...> savivaldybė taip pat dalyvauja įvairiuose projektuose, kurie finansuojami iš išorinių šaltinių“ (E7)                                                                                            |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 14 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus apie turizmo politikos įgyvendinimo priemones matyti, kad savivaldybėse taikomas gana platus priemonių spektras. Pirmiausia pabrėžiamas strateginio planavimo vaidmuo – turizmo plėtros veiklos dažniausiai numatomos savivaldybių strateginiuose plėtros ir veiklos planuose bei turizmo plėtros strategijose. Ekspertų pasisakymai taip pat išryškina kelias pagrindines priemonių grupes: rinkodaros veiklas, turizmo infrastruktūros plėtrą ir projektinę veiklą.

Ekspertai pabrėžia strateginio planavimo svarbą. Anykščių (E1) ir Utenos (E4) savivaldybių atstovai nurodo, kad turizmo plėtra numatoma strateginiuose plėtros, veiklos ir turizmo planuose. Visagino ekspertas (E5) taip pat pažymi, kad didelė dalis priemonių susijusi su strateginiu planavimu ir investicijomis.

Kita svarbi priemonių grupė yra rinkodara. Ekspertai mini reklamos kampanijos, renginius, socialinių tinklų komunikaciją bei turizmo informacijos centrų veiklą (E2, E3, E5, E6), kurios padeda didinti regiono žinomumą ir pritraukti turistų srautus.

Taip pat svarbi turizmo infrastruktūros plėtra. Ignalinos (E2), Molėtų (E3), Visagino (E5) ir Zarasų (E6) ekspertai pabrėžia investicijas į turizmo objektus, viešųjų erdvių tvarkymą ir esamos infrastruktūros pritaikymą lankytojams.

Be to, ekspertai akcentuoja projektinės veiklos reikšmę. Projektai leidžia pritraukti papildomą finansavimą, plėtoti infrastruktūrą ir įgyvendinti įvairias turizmo iniciatyvas (E1, E2, E4, E5, E7).

Apibendrinant galima teigti, kad Utenos regionas turizmo politiką įgyvendina derinant strateginį planavimą, rinkodarą, infrastruktūros plėtrą ir projektinę veiklą.

15 lentelė. Turizmo plėtros problemos

| Subkategorija                           | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Finansavimo trūkumas                 | „<...> reikšminga problema – finansavimo stoka. Valstybiniu mastu prioritetinės sritys dažniausiai yra švietimas ir socialinė politika, todėl turizmas ne visada gauna pakankamą finansavimą“ (E1)                                              |
|                                         | „Didžiausia problema yra finansavimas. Turizmo plėtrai skiriami riboti ištekliai, o konkurencija dėl Europos Sąjungos finansavimo yra labai didelė“ (E5)                                                                                        |
|                                         | „<...> ribotas valstybės finansavimas infrastruktūros projektams, todėl savivaldybei tenka prisiimti didelę finansinę naštą“ (E6)                                                                                                               |
|                                         | „Taip pat iššūkių kelia ribotas finansavimas ir paslaugų plėtros galimybės ne sezono metu“ (E7)                                                                                                                                                 |
| 2. Sezoniškumas                         | „Papildomai išryškėja sezoniškumo problema ir turizmo infrastruktūros trūkumas“ (E2)                                                                                                                                                            |
|                                         | „Viena pagrindinių problemų yra ryškus sezoniškumas, kuris daro didelę įtaką turizmo sektoriaus stabilumui“ (E6)                                                                                                                                |
|                                         | „Viena pagrindinių problemų yra sezoniškumas – turizmas daugiausia vyksta šiltuoju metų laiku, o šaltuoju sezonu turizmo verslai susiduria su išgyvenimo sunkumais“ (E7)                                                                        |
| 3. Infrastruktūros ir paslaugų trūkumas | „Papildomai išryškėja sezoniškumo problema ir turizmo infrastruktūros trūkumas“ (E2)                                                                                                                                                            |
|                                         | „Vienos pagrindinių problemų, kurios buvo identifikuotos rengiant Turizmo plėtros strategiją, yra apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų trūkumas“ (E4)                                                                                            |
|                                         | „Trūksta apgyvendinimo paslaugų, viešbučių, maitinimo įstaigų, o be jų sunku pritraukti turistus ilgesniam laikui“ (E5)                                                                                                                         |
|                                         | „Taip pat išlieka apgyvendinimo infrastruktūros problema – Zarasų rajone vyrauja kaimo turizmo sodybos, tačiau trūksta aukštesnės klasės viešbučio, galinčio priimti didesnius turistų srautus“ (E6)                                            |
| 4. Žmogiškųjų išteklių trūkumas         | „Kadangi savivaldybė yra nedidelė, viena pagrindinių problemų – žmogiškųjų išteklių kaita ir trūkumas“ (E1)                                                                                                                                     |
|                                         | „Taip pat juntamas rinkodaros specialistų ir jaunų profesionalų trūkumas. Dalis jaunimo išvyksta studijuoti į didmiesčius ir negrįžta, todėl mieste trūksta žmonių, galinčių kurti turizmo produktus ir juos profesionaliai komunikuoti“ (E5)   |
| 5. Strategijos ir koordinavimo trūkumas | „Didžiausia problema yra bendros, aišrios turizmo strategijos nebuvimas. Taip pat trūksta vieningos turistų srautų, apgyvendinimo ir kitų rodiklių stebėsenos sistemos. Duomenys renkami skirtingais metodais, todėl trūksta palyginamumo“ (E2) |
|                                         | „Pavyzdžiui, einamųjų metų rodikliai dažnai tampa prieinami tik kitų metų pirmąjį ketvirtį“ (E1)                                                                                                                                                |
|                                         | „Verslai vengia kurtis, kol nėra aiškių turistų srautų, o savivaldybei sudėtinga sukurti srautus be verslo pasiūlos. Susidaro uždaras ratas“ (E5)                                                                                               |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 15 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus išryškėja viena dažniausiai minimų problemų – finansavimo trūkumas, kuris riboja galimybes plėtoti turizmo infrastruktūrą, įgyvendinti

projektus ir užtikrinti nuoseklų turizmo sektoriaus vystymą. Ekspertai pažymi, kad riboti finansiniai ištekliai apsunkina infrastruktūros plėtrą ir projektų įgyvendinimą (E1, E5, E6, E7).

Kita svarbi problema yra sezoniškumas. Pasak ekspertų, turistų srautai koncentruojasi šiltuoju metų laiku, todėl turizmo verslai susiduria su veiklos stabilumo iššūkiais ne sezono metu (E2, E6, E7).

Ekspertai taip pat pabrėžia turizmo paslaugų ir infrastruktūros trūkumą, ypač apgyvendinimo ir maitinimo sektoriuje. Tai riboja galimybes pritraukti didesnius turistų srautus ir skatinti ilgesnį turistų apsistojimą regione (E4, E5, E6).

Išryškėja ir žmoniškųjų išteklių trūkumo problema bei turizmo politikos koordinavimo ir duomenų rinkimo sistemos netolygumas (E1, E2, E5).

Apibendrinti rezultatai leidžia išskirti, kad Utenos regiono savivaldybėse turizmo plėtrą riboja finansiniai, instituciniai ir žmoniškieji ištekliai, taip pat sezoniškumas ir paslaugų infrastruktūros problemos. Tolesnėje analizės dalyje dėmesys bus skiriamas turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo procesų analizei.

### **3.2.2. Turizmo politikos stebėseną ir vertinimą ekspertų vertinimu**

Siekiant išsamiau įvertinti turizmo politikos įgyvendinimo procesą Utenos regiono savivaldybėse, svarbu analizuoti ne tik taikomas priemones ir iškylančias problemas, bet ir tai, kaip vykdoma šios politikos stebėseną ir vertinimą. Viešojo valdymo teorijoje pabrėžiama, kad stebėseną ir vertinimą yra svarbios viešosios politikos ciklo dalys, leidžiančios nustatyti politikos įgyvendinimo pažangą, identifikuoti nukrypimus nuo numatytų tikslų bei priimti pagrįstus sprendimus dėl tolimesnių veiksmų.

Remiantis teorinėje darbo dalyje aptartomis įžvalgomis, stebėseną ir vertinimą paprastai apima nuolatinį duomenų apie vykdomas veiklas, pasiektus rezultatus ir naudojamus išteklius rinkimą bei analizę, o vertinimą leidžia nustatyti šių rezultatų efektyvumą, poveikį ir tobulinimo galimybes. Savivaldybių lygmeniu šie procesai dažniausiai siejami su strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo stebėseną, statistinių rodiklių analize ir institucijų rengiamomis veiklos ataskaitomis.

Siekiant išaiškinti, kaip turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą vykdomi Utenos regiono savivaldybėse, ekspertų interviu metu buvo pateikti klausimai apie naudojamus stebėsenos metodus, taikomus rodiklius ir vertinimo praktiką. Ekspertų pasisakymai pateikiami 16, 17, 18 ir 19 lentelėse.

16 lentelė. Turizmo politikos įgyvendinimo stebėseną ir vertinimas

| Kategorija                                                 | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Stebėseną grindžiama strateginių dokumentų įgyvendinimu | „Stebėseną pirmiausia grindžiama strateginiais dokumentais. Strateginiuose veiklos planuose numatyti konkretūs rodikliai, kurie siejami su metiniais įstaigų veiklos planais ir ataskaitomis. Pavyzdžiui, Turizmo ir verslo informacijos centras savo ataskaitose pateikia su veikla susijusius rodiklius ir pasiektus rezultatus“ (E1) |
|                                                            | „Stebėseną atliekama remiantis savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose numatytais tikslais“ (E2)                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                            | „Turizmo vystymo stebėseną ir vertinimą vykdomi per strateginių dokumentų ataskaitų rengimą“ (E4)                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                            | „Stebėseną ir vertinimą atliekami per planų ir veiklos ataskaitų analizę“ (E7)                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Statistinių rodiklių ir duomenų analizė                 | „Analizuojami statistiniai duomenys: turistų srautai, nakvynių skaičius, lankytinų objektų lankomumas“ (E3)                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                            | „Turizmo vystymo stebėseną ir vertinimą daugiausia remiasi statistiniais rodikliais, tokiais kaip turistų srautai, apgyvendinimo įstaigų duomenys, lankytojų skaičius renginiuose“ (E6)                                                                                                                                                 |
| 3. Apklausos ir papildomi tyrimai                          | „Kasmet atliekamos apklausos – tiek turistų pasitenkinimo, tiek verslo poreikių“ (E3)                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                            | „Taip pat naudojami „Kelauk Lietuvoje“ mobiliųjų duomenų tyrimai, socialinių tinklų rodikliai, renginių lankomumas, tiesioginis bendravimas su verslu“ (E3)                                                                                                                                                                             |
| 4. Institucinė atsakomybė ir vertinimas                    | „Politikos formavimą vykdo politinio pasitikėjimo asmenys – savivaldybės meras ir vicemerai. Įgyvendinimą vykdo Turizmo ir verslo informacijos centras bei savivaldybės administracijos Kultūros ir turizmo skyrius“ (E1)                                                                                                               |
|                                                            | „Duomenis apie lankytojų srautus renka Turizmo informacijos centras, muziejai, Aukštaitijos nacionalinio parko lankytojų centras“ (E2)                                                                                                                                                                                                  |
|                                                            | „Be to, Verslo ir turizmo agentūra rengia savo metines veiklos ataskaitas, kurios taip pat prisideda prie bendros stebėsenos sistemos“ (E4)                                                                                                                                                                                             |
|                                                            | „Šiuos duomenis renka Turizmo ir verslo informacijos centras bei savivaldybės administracija“ (E6)                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. Stebėsenos ir vertinimo problemos                       | „Savivaldybė pripažįsta, kad šiuo metu nėra pakankamai vertinamas turistų finansinis indėlis į miesto ekonomiką – pavyzdžiui, kaip turizmas veikia kavinių, paslaugų ar smulkaus verslo pajamas“ (E5)                                                                                                                                   |
|                                                            | „Tačiau dažnai šie rodikliai neviseškai atspindi realią situaciją, nes dalis apgyvendinimo paslaugų teikėjų nepateikia tikslių duomenų, o šešėlinė ekonomika iškreipia statistiką“ (E6)                                                                                                                                                 |
|                                                            | „Tačiau perėjimas prie „E. turistas“ sistemos iškraipo duomenis, nes verslas ne visada teikia informaciją“ (E3)                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                            | „Savivaldybės lygmeniu stebėseną dažniausiai apsiriboja bendrais rodikliais. Daugiau dėmesio skiriama paviršiniam stebėjimui, o ne gilesnei analizei“ (E5)                                                                                                                                                                              |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 16 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus matyti, kad savivaldybėse šie procesai grindžiami strateginių dokumentų įgyvendinimo stebėseną. Ekspertai pažymi, kad pagrindinis



stebėsenos pagrindimas yra savivaldybių strateginiai plėtros ir veiklos planai, kuriuose nustatomi konkretūs tikslai, rodikliai ir atsiskaitymo mechanizmai (E1, E2, E4, E7).

Svarbiausią vietą stebėsenos procese užima statistinių rodiklių analizė. Vertinami turistų srautai, nakvynių skaičius, lankytinų objektų lankomumas ir apgyvendinimo sektoriaus duomenys (E3, E6). Kai kuriose savivaldybėse papildomai naudojamas turistų ar verslo apklausos bei kiti duomenų šaltiniai, pavyzdžiui, mobiliųjų duomenų tyrimai ar socialinių tinklų rodikliai (E3). Ekspertų įžvalgos rodo, kad stebėseną savivaldybėse pasižymi kiekybinių rodiklių analize, o kokybinių vertinimo metodų taikymas yra ribotas.

Stebėsenos procesas savivaldybėse grindžiamas instituciniu bendradarbiavimu. Politikos formavimo funkcijos priskiriamos savivaldybių vadovybei, o duomenų rinkimą ir analizę vykdo savivaldybių administracijos padaliniai bei turizmo informacijos centrai. Į stebėsenos sistemą įtraukiamos ir kitos institucijos, pavyzdžiui, muziejai ar saugomų teritorijų lankytojų centrai (E3, E5, E6).

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo politikos stebėseną savivaldybėse grindžiama statistinių rodiklių analize ir strateginių dokumentų įgyvendinimo stebėjimu, tačiau vertinimo sistema dar nėra pakankamai išplėtotą.

*17 lentelė. Turizmo politikos stebėsenos ir vertinimo metodai ir rodikliai*

| Subkategorija                        | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kiekybinių rodiklių dominavimas   | „Daugiausia taikomi kiekybiniai rodikliai: turistų srautų duomenys, renginių ir paslaugų skaičius, juridinių asmenų skaičius, komunikacijos kampanijų rodikliai (socialinių tinklų pasiekiamumas, publikacijų skaičius)“ (E1)                             |
|                                      | „Pagrindiniai naudojami rodikliai yra kiekybiniai: turistų skaičius, vietinių ir užsienio turistų santykis, apgyvendinimo vietų skaičius. Nuo 2025 metų pradžios renkamas svečio pagalvės mokestis, kuris taip pat naudojamas kaip duomenų šaltinis“ (E2) |
|                                      | „Kiekybiniai rodikliai – statistiniai duomenys, srautai, nakvynės, lankomumas“ (E3)                                                                                                                                                                       |
|                                      | „Rodikliai daugiausia yra kiekybiniai, nes strateginio planavimo metodika reikalauja objektyviai pamatuojamų rezultatų“ (E4)                                                                                                                              |
| 2. Kokybinių metodų ribotas taikymas | „Apibendrinta kokybinė analizė savivaldybės mastu atliekama ribotai“ (E7)                                                                                                                                                                                 |
|                                      | „Kokybiniai rodikliai taip pat naudojami, tačiau jie sunkiau objektyviai įvertinami, todėl jų dalis mažesnė“ (E4)                                                                                                                                         |
|                                      | „Kokybiniai rodikliai praktiškai nėra sistemingai taikomi turizmo srityje“ (E1)                                                                                                                                                                           |
|                                      | „Kokybiniai metodai beveik netaikomi, dažniausiai remiamasi nacionalinių institucijų atliekamais tyrimais“ (E2)                                                                                                                                           |

### 17 lentelės tęsinys

|                                            |                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Apklausos ir grįžtamasis ryšys          | „Kokybiniai – atviros apklausos, kuriose vertinamas pasitenkinimas. Jei apklausose minimos konkrečios įmonės, joms perduodamas grįžtamasis ryšys, kad vyktų tobulėjimas“ (E3) |
|                                            | „Taip pat analizuojamos turistų apklausos, tačiau jos dažniausiai vykdomos atskirų įstaigų lygmeniu“ (E7)                                                                     |
| 4. Ekonominio poveikio vertinimo poreikis  | „Ilgalaikėje perspektyvoje svarbiausiu rodikliu laikomas smulkaus verslo atsiradimas ir išsilaikymas“ (E5)                                                                    |
|                                            | „Trūksta metodų, leidžiančių įvertinti turistų išlaidas, smulkiojo verslo pajamas ar ekonominę naudą savivaldybei“ (E6)                                                       |
| 5. Nauji duomenų technologiniai sprendimai | „Nuo 2025 metų pradžios renkamas svečio pagalvės mokestis, kuris taip pat naudojamas kaip duomenų šaltinis“ (E2)                                                              |
|                                            | „Svarstoma diegti technologinius sprendimus – QR kodus, audiogidus, mobiliąsias programėles, kurios leistų stebėti lankytojų elgseną ir rinkti grįžtamąjį ryšį“ (E5)          |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 17 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus matyti, kad Utenos regiono savivaldybėse vyrauja kiekybiniais duomenimis grindžiamas vertinimas. Dažniausiai analizuojami turistų srautų, nakvynių skaičius, apgyvendinimo vietų, renginių ar komunikacijos rodikliai (E1, E2, E3, E4). Šie rodikliai leidžia vertinti turizmo sektoriaus aktyvumą ir pokyčius.

Tačiau ekspertai pažymi, kad kokybiniai vertinimo metodai taikomi ribotai. Turistų ar verslo apklausos vykdomos tik fragmentiškai ir dažniausiai atskirų institucijų lygmeniu (E3, E7), o sisteminga kokybinė analizė savivaldybėse nėra plačiai taikoma (E1, E2).

Kartu pabrėžiamas poreikis plėsti vertinimo rodiklių sistemą, įtraukiant ekonominio poveikio rodiklius, leidžiančius įvertinti turizmo indėlį į vietos verslą ir regiono ekonomiką (E5, E6). Ekspertai taip pat atkreipia dėmesį į technologinių sprendimų potencialą – skaitmeninių platformų, mobilių programėlių ar kitų duomenų rinkimo priemonių taikymas padėtų tiksliau stebėti turistų elgseną ir gerinti turizmo politikos vertinimo procesą (E2, E5). Toliau analizuojami ekspertų pasisakymai apie stebėsenos ir vertinimo rezultatų panaudojimą politikos formavime.

### 18 lentelė. Stebėsenos ir vertinimo rezultatų panaudojimas politikos formavime

| Subkategorija                                               | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Rezultatų naudojimas planavimui ir sprendimų koregavimui | „Stebėsenos rezultatai yra realiai vertinami ir naudojami tolimesniam planavimui. Jei tam tikri rodikliai nepasiekiami, jų įgyvendinimas perkeliama į vėlesnius laikotarpius. Taip pat atsižvelgiama į besikeičiančią situaciją – kai kurios priemonės gali prarasti aktualumą, todėl jos koreguojamos“ „strategijoje numatyti tyrimai – paslaugų dizaino ir lankytojų srautų analizė – jau yra atlikti, o jų rezultatai naudojami planuojant tolesnes veiklas“ (E4) |
|                                                             | „Rezultatai analizuojami ir į juos reaguojama. Vertinamos rinkos, srautų kilmė, geopolitiniai pokyčiai“ (E3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### 18 lentelės tęsinys

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Ribota įtaka strateginiams sprendimams | „Rodikliai yra įtraukiami į įvairias ataskaitas (mero, administracijos direktoriaus, skyriaus), tačiau jiems ne visada skiriamas išskirtinis dėmesys. Paprastai daugiau dėmesio skiriama tada, kai rodikliai nėra pasiekiami. Papildomas finansavimas dėl gerų rezultatų paprastai neskiriamas“ (E1) |
|                                           | „Tačiau šie rezultatai neturi didelės strateginės reikšmės, nes galutiniai sprendimai labai priklauso nuo politinių prioritetų ir finansavimo. Jei prioritetas skiriamas pramonei ar kitoms sritims, turizmas lieka antrame plane, nepriklausomai nuo stebėsenos duomenų“ (E5)                       |
|                                           | „Į gautus rezultatus iš dalies atsižvelgiama rengiant strateginius ir veiklos planus, tačiau stebėsenos rezultatai ne visada tiesiogiai lemia sprendimus“ (E7)                                                                                                                                       |
| 3. Duomenų analizės trūkumas              | „Nėra sistemingos duomenų rinkimo sistemos, todėl sudėtinga objektyviai įvertinti pasiektus rezultatus. Taip pat kyla problemų dėl skirtingų statistikos šaltinių, ypač apgyvendinimo sektoriuje“ (E2)                                                                                               |
|                                           | „Trūksta gilesnės analizės ir aiškių išvadų, kurios galėtų padėti planuoti ilgalaikę turizmo plėtrą“ (E6)                                                                                                                                                                                            |
| 4. Politinių prioritetų įtaka sprendimams | „Galutiniai sprendimai labai priklauso nuo politinių prioritetų ir finansavimo. Jei prioritetas skiriamas pramonei ar kitoms sritims, turizmas lieka antrame plane, nepriklausomai nuo stebėsenos duomenų“ (E5)                                                                                      |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 18 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus galima išskirti, kad turizmo stebėsenos ir vertinimo rezultatai savivaldybėse naudojami planavimui ir sprendimų koregavimui. Surinkti duomenys leidžia įvertinti rodiklių pasiekimą, identifikuoti problemas ir prireikus koreguoti numatytus prioritetus (E3, E4).

Tačiau ekspertų nuomone, šie rezultatai ne visada turi tiesioginę įtaką strateginiams sprendimams. Nors rodikliai įtraukiami į ataskaitas, tačiau jiems skiriamas ribotas dėmesys, o sprendimai dažnai priklauso nuo politinių prioritetų ir finansinių galimybių (E1, E5, E7).

Taip pat išryškėja duomenų analizės ir sistemingos informacijos rinkimo trūkumo problema. Ekspertai pabrėžia, kad ne visada yra sisteminga duomenų rinkimo sistema, todėl sudėtinga objektyviai įvertinti turizmo politikos rezultatus ir planuoti ilgalaikę turizmo plėtrą (E2, E6).

Apibendrinant galima teigti, kad stebėsenos rezultatai savivaldybėse naudojami planavimo procese, tačiau jų įtaka strateginiams sprendimams dažnai yra ribota.

### 19 lentelė. Turizmo stebėsenos ir vertinimo tobulinimo kryptys

| Subkategorija               | Ekspertų teiginiai                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Rodiklių sistemos plėtra | „Svarbu įtraukti: turistų pasitenkinimo lygį, vidutinę viešnagės trukmę, turizmo sukuriamą ekonominę naudą vietos verslams, sezoniskumo poveikį, objektų apkrovos vertinimą skirtingais sezonais“ (E1) |

### 19 lentelės tęsinys

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | „Pirmiausia reikėtų plėsti stebėsenos rodiklių spektrą ir įtraukti ekonominio poveikio vertinimą“ (E6)                                                                                                                                  |
| 2. Vieningos stebėsenos sistemos ir strategijos poreikis | „Pirmiausia reikėtų parengti bendrą savivaldybės ir Turizmo informacijos centro turizmo strategiją. Reikalingas didesnis konkretumas – aiškūs tikslai, rodikliai ir vieninga stebėsenos sistema“ (E2)                                   |
|                                                          | „Reikėtų stipresnių išorinių tyrimų ir strateginio planavimo“ (E3)                                                                                                                                                                      |
| 3. Privataus sektoriaus įsitraukimas                     | „Būtina stiprinti bendradarbiavimą su turizmo paslaugų teikėjais, skatinti jų įsitraukimą ir duomenų teikimą“ (E2)                                                                                                                      |
|                                                          | „Labai svarbu didinti nevyriausybinių sektoriaus ir verslo subjektų įsitraukimą į turizmo politikos įgyvendinimą“ (E4)                                                                                                                  |
|                                                          | „Pirmiausia reikėtų didinti privataus sektoriaus įsitraukimą ir pereiti nuo vien tik lankytojų skaičiavimo prie turistų išlaidų vertinimo“ (E5)                                                                                         |
| 4. Skaitmenizacijos ir technologijų sprendimų taikymas   | „Taip pat būtina stiprinti stebėsenos skaitmenizaciją – naudoti šiuolaikines technologijas, tokias kaip audiogidų platformos, QR kodai, mobiliosios programėlės, kurios leistų rinkti duomenis apie lankytojų srautus ir patirtis“ (E5) |
| 5. Institucinių ir žmogiškųjų išteklių stiprinimas       | „Tačiau išlieka problema, kad savivaldybėje nėra atskiro specialisto, atsakingo tik už turizmą – ši funkcija dažnai yra papildoma“ (E7)                                                                                                 |
| 6. Duomenų patikimumo gerinimas                          | „Taip pat išlieka problema dėl apgyvendinimo paslaugų duomenų skaidrumo – ne visi paslaugų teikėjai nori viešinti informaciją ar teikti duomenis“ (E4)                                                                                  |
| 7. Sistemingesnė duomenų analizė                         | „Reikalinga nuoseklesnė ir sistemingesnė duomenų analizė, kuri leistų priimti pagrįstus sprendimus planuojant turizmo politiką ateityje“ (E6)                                                                                           |

Sudaryta darbo autoriaus pagal ekspertų interviu duomenis

Analizuojant 19 lentelėje pateiktus ekspertų pasisakymus matyti, kad viena svarbiausių krypčių yra rodiklių sistemos plėtra ir stebėsenos turinio išplėtimas. Ekspertai pabrėžia poreikį vertinti ne tik turistų srautus ar apgyvendinimo statistiką, bet ir turizmo ekonominį poveikį, turistų pasitenkinimą bei sezoniškumo įtaką regione (E1, E6).

Taip pat akcentuojamas vieningos stebėsenos sistemos ir aiškesnio strateginio planavimo poreikis. Ekspertų nuomone, reikalingi aiškesni tikslai, rodikliai ir stipresnis tyrimų bei planavimo pagrindas (E2, E3).

Svarbi tobulinimo kryptis siejama ir su didesniu privataus sektoriaus, nevyriausybinių organizacijų bei turizmo paslaugų teikėjų įsitraukimu į duomenų teikimą ir turizmo politikos įgyvendinimo procesus (E2, E4, E5). Be to, ekspertai išskiria skaitmenizacijos ir technologinių sprendimų taikymo svarbą, pavyzdžiui, mobiliąsias programėles ar QR kodus, kurie padėtų rinkti duomenis apie turistų srautus ir patirtis (E5). Pabrėžiamas ir institucijų ir žmogiškųjų išteklių stiprinimo bei duomenų patikimumo gerinimo poreikis (E4, E7).

Apibendrinant galima teigti, kad ekspertų vertinimu Utenos regiono savivaldybėse turizmo politikos stebėseną grindžiama strateginių dokumentų įgyvendinimo kontrole ir kiekybinių rodiklių analize. Vis dėlto kokybinio vertinimo, ekonominio poveikio analizės ir sistemingo rezultatų panaudojimo sprendimų priėmimo praktikos išlieka ribotos. Tai rodo, kad stebėsenos ir vertinimo sistema savivaldybėse yra funkcionuojanti, tačiau jos brandumas ir analitinis gilumas nėra pakankamai išplėtoti.

### **3.3. Tyrimo rezultatų sintezė**

Šiame poskyryje apibendrinami strateginių dokumentų analizės ir ekspertų interviu rezultatai, siekiant įvertinti, kiek savivaldybių strateginiuose dokumentuose numatyta turizmo politika atitinka jos praktinį įgyvendinimą Utenos regione. Dokumentų analizė leido įvertinti formalų turizmo politikos įtvirtinimą, o ekspertų interviu – kaip ši politika veikia praktikoje. Šių dviejų dalių sugretinimas leidžia nustatyti ne tik bendras regiono tendencijas, bet ir skirtumus tarp savivaldybių.

Pirmiausia, atlikta strateginių dokumentų analizė ir ekspertų interviu parodė, kad Utenos regiono savivaldybėse turizmas laikomas svarbia teritorinės plėtros kryptimi, ypač Anykščių, Utenos, Ignalinos ir Zarasų savivaldybėse. Anykščiuose turizmas siejamas su kultūrinio kurorto modeliu, Utenoje – su vandens ir kultūros turizmo plėtra, Ignalinoje ir Molėtuose – su gamtinių bei rekreacinių išteklių panaudojimu, o Zarasuose – su kurortine plėtra ir regioniniu konkurencingumu. Tuo tarpu Visaginas išsiskiria tuo, kad čia turizmas nėra formuojamas kaip tradicinė prioritėtinė kryptis, o labiau siejama su specifine urbanistine ir industrine miesto tapatybe. Ši tendencija atsiskleidė ir ekspertų interviu: daugumos savivaldybių atstovai turizmą įvardijo kaip svarbią plėtros sritį, tačiau Visagino atveju akcentuotas nišinis ir specifinis turizmo pobūdis.

Antra, turizmo politika savivaldybėse dažniausiai įgyvendinama per panašias priemonių grupes – strateginį planavimą, infrastruktūros plėtrą, rinkodarą ir projektinę veiklą. Strateginiuose dokumentuose daugiausia dėmesio skiriama viešųjų erdvių, rekreacinių zonų, paveldo objektų ir infrastruktūros pritaikymui lankytojams. Ekspertų interviu tai patvirtina – Anykščių, Ignalinos, Molėtų, Utenos, Visagino ir Zarasų savivaldybių atstovai išskyrė infrastruktūros gerinimą, viešinimą ir projektinę veiklą kaip pagrindines praktines priemones. Vis dėlto rezultatai rodo, kad regione vyrauja infrastruktūrinė turizmo plėtros kryptis, o mažiau dėmesio skiriama vientiso turizmo produkto kūrimui, paslaugų integracijai ir ilgalaikės vertės stiprinimui.

Trečia, ryškus sutapimas tarp dokumentų analizės ir ekspertų interviu matomas identifikuojant pagrindines turizmo plėtros problemas. Tiek dokumentuose, tiek interviu kartojasi tos pačios temos: sezoniškumas, riboti finansiniai ištekliai, nepakankamai išplėtotas apgyvendinimo ir maitinimo infrastruktūra, specialistų trūkumas ir nevienodas duomenų rinkimo bei koordinavimo lygmuo. Šie skirtumai ypač aiškūs savivaldybių lygmeniu. Zarasuose ir Ignalinoje akcentuojamas sezoniškumas ir

paslaugų kompleksiskumas trūkumas, Visagine – apgyvendinimo ir turizmo paslaugų stoka, Anykščiuose – žmogiškųjų išteklių ir duomenų aktualumo problema, o Utenoje – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų trūkumas. Tai rodo, kad savivaldybės susiduria su panašios struktūros problemomis, tačiau jų raiška ir intensyvumas skiriasi.

Ketvirta, didžiausi neatitikimai tarp strateginių dokumentų ir praktikos atsiskleidžia turizmo stebėsenos ir vertinimo srityje. Dokumentuose numatyti stebėsenos rodikliai, planų peržiūros procedūros ir tam tikti grįžtamojo ryšio mechanizmai. Tačiau ekspertų interviu atskleidė, kad praktikoje stebėseną apsiriboja statistinių rodiklių rinkimu, veiklos ataskaitomis ir bendru situacijos fiksavimu. Kitaip tariant, strateginiuose dokumentuose stebėsenos sistema atrodo labiau išplėtotą nei realioje savivaldybių praktikoje.

Lyginamuoju požiūriu ryškėja ir savivaldybių skirtumai. Zarasų ir Ignalinos strateginiuose dokumentuose stebėsenos sistema atrodo labai struktūrizuota: išskiriami skirtingų lygių rodikliai, numatytas aiškesnis rezultatų panaudojimas planų koregavimui. Šia tendenciją iš dalies patvirtina ir ekspertų įžvalgos, tačiau net ir šiose savivaldybėse pabrėžiamas duomenų palyginamumo, sistemingumo ir gilesnės analizės trūkumas. Anykščių ir Utenos atvejais tiek dokumentai, tiek interviu rodo, kad stebėseną susieta su strateginio veiklos plano įgyvendinimu, tačiau daugiau orientuota į atsiskaitymą už veiklas nei į platesnį politikos poveikio vertinimą. Molėtų savivaldybėje labiau matomas statistinių duomenų ir apklausų naudojimas, tačiau tai dažniausiai vyksta fragmentiškai. Visagine ekspertų atsakymai ypač aiškiai parodė, kad stebėseną turi ribotą strateginę įtaką, nes galutiniai sprendimai dažnai priklauso nuo politinių prioritetų ir finansavimo galimybių.

Penkta, tiek dokumentų analizė, tiek interviu rezultatai parodė, kad Utenos regiono savivaldybėse dominuoja kiekybiniai rodikliai. Dažniausiai vertinami turistų srautai, nakvynių skaičius, lankomumas, apgyvendinimo duomenys ar komunikacijos pasiekiamumas. Toks rodiklių pobūdis leidžia stebėti turizmo aktyvumą, tačiau neleidžia pakankamai tiksliai vertinti ilgalaikio ekonominio ir socialinio poveikio. Ekspertų interviu šią problemą dar labiau išryškino: ne kartą pabrėžta, kad savivaldybėms trūksta metodų turistų išlaidoms, vietos verslo naudai, bendruomenės pasitenkinimui ar sezoniškumo poveikiui vertinti. Tai reiškia, kad tarp strateginio planavimo formalumo ir realaus analitinio pajėgumo išlieka atotrūkis.

Šešta, tyrimo rezultatai rodo, kad stebėsenos ir vertinimo rezultatų panaudojimas sprendimų priėmimui vis dar yra ribotas. Dokumentuose dažnai numatoma, kad stebėsenos duomenys bus naudojami planų atnaujinimui, veiklų koregavimui ar biudžeto sprendimams. Tačiau ekspertai pažymi, kad praktikoje šių duomenų reikšmė dažnai priklauso nuo politikų prioritetų, administracinių pajėgumų ir finansinių galimybių. Dėl to stebėsenos sistema savivaldybėse atlieka informavimo ir atsiskaitymo funkciją, o ne tampa pilnaverčiu strateginio valdymo įrankiu.

Galiausiai, abiejų tyrimo dalių sugretinimas leidžia išskirti bendrą Utenos regiono turizmo politikos bruožą: turizmas savivaldybėse yra strategiškai pripažįstamas ir formaliai įtvirtinamas, bet jo įgyvendinimo ir vertinimo brandumas nėra vienodas. Anykščiai, Utena, Ignalina ir Zarasai pasižymi stipresniu strateginiu turizmo įtvirtinimu, tačiau ir šiose savivaldybėse stebėsenos sistema pasižymi kiekybine apskaita. Molėtuose ir Visagine matyti specifiskas turizmo plėtros modelis, priklausantis nuo atskirų iniciatyvų, rinkodaros veiklų ar prioritetų. Todėl galima teigti, kad regione egzistuoja ne vienas bendras turizmo politikos modelis, o keli skirtingo brandumo modeliai.

Apibendrinant, Utenos regiono savivaldybėse turizmo politika iš esmės grindžiama strateginiu planavimu, o stebėsenos ir vertinimo sistemos išlieka nepakankamai išplėtotos. Dokumentuose turizmo plėtra dažnai siejama su infrastruktūros gerinimu, rinkodara ir projektine veikla, o ekspertų interviu rodo, kad praktikoje šią politiką labiausiai riboja finansinių išteklių stoka, sezoniskumas, paslaugų trūkumas, nepakankamas privataus sektoriaus įsitraukimas ir ribota duomenų analizė. Dėl to pagrindinė tyrimo išvada yra ta, kad Utenos regione turizmo politika yra strategiškai įtvirtinta, tačiau jos stebėsenos ir vertinimo sistema dar nėra pakankamai brandi, kad taptų nuosekliu ir analitiškai pagrįstu sprendimų priėmimo pagrindu.

## IŠVADOS

1. Ištirti viešosios politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo metodai parodė, kad stebėseną ir vertinimą yra esminės viešosios politikos ciklo dalys, užtikrinančios jos įgyvendinimo kontrolę ir tobulinimą. Stebėseną apima nuolatinį duomenų rinkimą ir pažangos stebėjimą, o vertinimas yra skirtas rezultatų, jų priežasčių ir poveikio nustatymui. Mokslinė analizė atskleidė, kad efektyvus viešosios politikos įgyvendinimas galimas tik integruojant šiuos procesus į vieningą sistemą ir užtikrinant jų taikymą sprendimų priėmimo.

2. Išanalizavus turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybės funkcijų kontekste nustatyta, kad savivaldybės yra pagrindiniai turizmo politikos įgyvendinimo subjektai, atsakingi už strateginį planavimą, priemonių įgyvendinimą ir rezultatų stebėseną. Teisinė ir institucinė aplinka sudaro prielaidas turizmo plėtrai, tačiau praktikoje šių funkcijų įgyvendinimas priklauso nuo savivaldybių turimų išteklių, kompetencijų ir iniciatyvumo, o stebėsenos ir vertinimo veiklos dažnai nėra pakankamai sistemingai ir nuosekliai taikomos praktikoje.

3. Išnagrinėjus turizmo politikos įgyvendinimo priemonių teorinius pagrindus nustatyta, kad efektyvus turizmo politikos įgyvendinimas grindžiamas kompleksiniu priemonių taikymu, apimančiu strateginį planavimą, rodiklių sistemas, suinteresuotų subjektų įtraukimą ir gerųjų praktikų perėmimą. Literatūra rodo, kad šių priemonių veiksmingumas priklauso nuo jų integravimo į stebėsenos ir vertinimo sistemas, kurios leidžia ne tik fiksuoti rezultatus, bet ir vertinti jų poveikį bei pagrįsti tolimesnius sprendimus.

4. Įvertinus turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo procesus vietos savivaldos lygmeniu nustatyta, kad Utenos regiono savivaldybėse turizmo politika yra sistemiškai įtvirtinta strateginiuose dokumentuose, tačiau jos įgyvendinimas nėra pakankamai grindžiamas veiksminga ir nuoseklia stebėsenos bei vertinimo sistema. Empirinis tyrimas atskleidė, kad praktikoje dominuoja formali kiekybinių rodiklių stebėseną, orientuota į veiklos rezultatų fiksavimą, tačiau stokojama išsamaus kokybinio vertinimo, poveikio analizės ir nuoseklaus duomenų panaudojimo sprendimų priėmimo procese. Tai riboja galimybes objektyviai įvertinti turizmo politikos įgyvendinimo efektyvumą ir koreguoti jos kryptis. Nustatyti skirtumai tarp savivaldybių rodo nevienodą stebėsenos ir vertinimo sistemų brandą bei jų taikymo praktiką. Dėl to pagrindinė tyrimo išvada yra ta, kad Utenos regione turizmo politika yra strategiškai įtvirtinta, tačiau jos stebėsenos ir vertinimo sistema dar nėra pakankamai brandi, kad taptų nuosekliu ir analitiškai pagrįstu sprendimų priėmimo pagrindu. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad turizmo politika vietos savivaldos lygmeniu tik iš dalies yra pagrįsta stebėsenos ir vertinimo procesais, todėl darbo pradžioje iškelta problema pasitvirtino.



## REKOMENDACIJOS

### *Savivaldybių administracijoms:*

#### *Strateginio planavimo funkcijas vykdančioms padaliniams rekomenduojama:*

1. Taikyti veiklos rezultatais pagrįstą turizmo priemonių finansavimo koregavimo modelį, pagal kurį biudžeto asignavimai būtų siejami su pasiektais stebėsenos rodikliais. Toks modelis turėtų būti grindžiamas reguliariu (pvz., ketvirtiniu ar pusmetiniu) turizmo priemonių rezultatų vertinimu ir iš anksto apibrėžtomis sprendimų priėmimo taisyklėmis, leidžiančiomis koreguoti finansavimą pagal faktinius veiklos rezultatus. Tai leistų operatyviai reaguoti į neefektyvias priemones – jei nustatoma, kad konkreti veikla nepasiekia tikslinės auditorijos ar neduoda planuoto rezultato, lėšos galėtų būti perskirstytos į efektyvesnes turizmo skatinimo priemones nelaukiant strateginio laikotarpio pabaigos.

2. Strateginio planavimo dokumentuose šalia kiekybinių rodiklių įtraukti kokybinius ir ekonominius rodiklius, tokius kaip lankytojų pasitenkinimo indeksas (NPS) ir vidutinės vieno turisto išlaidos. Tai leistų vertinti ne tik srautą, bet ir ekonominę turizmo naudą savivaldybei.

#### *Turizmo politikos koordinavimo funkciją vykdančioms padaliniams rekomenduojama:*

3. Ignalinos r., Molėtų r., Zarasų r., Utenos r. ir Visagino savivaldybėse paskirti atsakingą turizmo politikos analitiką, kurio pagrindinė užduotis būtų ne tik dokumentų rengimas, bet ir nuolatinė dokumentų sintezė, įžvalgų teikimas vadovams. Tai spręstų įvardytą problemą, kad turizmo funkcija šiuo metu dažnai yra tik papildoma ir jai trūksta analitinio gylio.

4. Anykščių r. savivaldybėje, kur turizmo funkcija instituciškai išplėta (paskirtas specialistas, atsakingas už turizmo politikos koordinavimą), stiprinti esamos funkcijos analitinį aspektą – užtikrinti sistemingą stebėsenos duomenų analizę ir jų panaudojimą sprendimų priėmime.

5. Ignalinos r., Zarasų r., Visagino ir Anykščių r. savivaldybėse parengti atskirus turizmo plėtros strateginius dokumentus arba turizmo rinkodaros strategijas. Šiuose dokumentuose aiškiai apibrėžti turizmo vystymo tikslus, prioritetines kryptis, tikslines auditorijas, priemones bei stebėsenos rodiklius.

6. Utenos r. ir Molėtų r. savivaldybėse užtikrinti turimų turizmo strateginių dokumentų nuolatinį atnaujinimą, integraciją su turizmo stebėsenos ir vertinimo sistema ir susiejimą su taikomu turizmo priemonių finansavimo koregavimo modeliu.

7. Sukurti „Skaidraus verslo“ partnerystės modelį – įmonėms, kurios tvarkingai ir operatyviai tiekia duomenis į „E. turistą“ ar savivaldybės stebėsenos sistemas, suteikti prioritetą savivaldybės rinkodaros priemonėse (pvz., nemokamas viešinimas regiono kataloguose, mugėse, socialiniuose tinkluose).

***Turizmo informacijos ir verslo centras:***

1. Skaitmeninių „gyvosios stebėsenos“ įrankių diegimas: siekiant spręsti vėluojančių statistinių duomenų problemą, visuose pagrindiniuose lankytinuose objektuose įdiegti grįžamojo ryšio terminalus arba QR kodų sistemas. Tai leistų rinkti duomenis apie lankytojų patirtis realiuoju laiku ir operatyviai koreguoti turizmo informacijos centrų (toliau – TIC) veiklą, nelaukiant metinių ataskaitų.

2. Reguliarus duomenų mainų forumas su verslu: kas ketvirtį organizuoti TIC ir vietos verslo susitikimus, kurių metu TIC pristatytų lankytojų srautų tendencijas, o verslas dalintųsi užimtumo duomenimis. Tai padėtų mažinti informacijos fragmentiškumą ir šešėlinės ekonomikos įtaką statistikai.

***Utenos regiono plėtros tarybai:***

1. Vieningos regioninės stebėsenos metodikos sukūrimas: parengti ir patvirtinti bendrą šešių savivaldybių turizmo duomenų rinkimo standartą. Tai užtikrintų, kad visos regiono savivaldybės naudotų tą pačią metodiką, o gauti rezultatai būtų palyginami regioniniu mastu.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Anykščių rajono savivaldybės 2026–2030 metų strateginis plėtros planas. (2026) Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.anyksciai.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/239>
2. Anykščių rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas. (2025). TAR, Nr. 2119. Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9ad9fde4e85011ef8bf78f8ccc0e0474>
3. Anykščių rajono savivaldybės kultūros strategija 2026–2035 metams. (2025). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.anyksciai.lt/doclib/s3dba6admqc7xyck4ex5e93q7bkhbt54>
4. 2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas. (2021). TAR, Nr. 19293. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
5. 2022–2030 metų Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa. TAR, Nr. 5106. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/58f88db4a9e211ecaf79c2120caf5094?positionInSearchResposit=0&searchModelUUID=2aa8b29c-3c22-4d6c-a0df-f3d70de7f044>
6. 2022–2030 metų Plėtros programos valdytojos LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-001-01-12-06 „Spartinti turizmo sektoriaus transformaciją“ aprašas. TAR, Nr. 16594. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/137295c2136311edb36fa1cf41a91fd9?positionInSearchReposit=0&searchModelUUID=a44a7171-16d7-463e-a390-0e62ef05daaf>
7. 2022–2030 metų Plėtros programos valdytojos LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 05-001-01-12-07 „Vystyti turizmo infrastruktūrą ir plėtoti rinkodaros priemones“ aprašas. TAR, Nr. 17432. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/58eced4022e911edb4cae1b158f98ea5>  
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/02e0c390abe011eab9d9cd0c85e0b745/asr>
8. Ignalinos rajono savivaldybės 2022–2030 metų strateginis plėtros planas. (2022). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://ignalina.lt/doclib/ixmtolq4nyz22sndehkhd8n7k4d6y739>
9. Ignalinos rajono savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas. (2026). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://ignalina.lt/doclib/kg034b23zyvnq7m9j8k4h484zk5rg8he>
10. Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas. (2000). *Valstybės žinios*, Nr. 52-1484. <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.103713/asr>

11. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. (2023). *TAR*, Nr. 22574. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.52605/asr>
12. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas. (2020). *TAR*, Nr. 12819.
13. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2023). *TAR*, Nr. 15614. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>
14. Molėtų rajono savivaldybės 2025–2031 metų strateginis plėtros planas. (2024). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. [https://www.moletai.lt/uploads/002%20Dokumentai/Strateginio%20planavimo%20ir%20investicij%C5%B3/2025\\_2031\\_SPP\\_proj/SPP\\_25\\_31\\_patvirtintas.pdf](https://www.moletai.lt/uploads/002%20Dokumentai/Strateginio%20planavimo%20ir%20investicij%C5%B3/2025_2031_SPP_proj/SPP_25_31_patvirtintas.pdf)
15. Molėtų rajono savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas. (2026). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. [file:///Users/rugilegruzinskiene/Downloads/2026\\_01\\_29\\_B1-1\\_+strateginis\\_veiklos\\_planas.pdf](file:///Users/rugilegruzinskiene/Downloads/2026_01_29_B1-1_+strateginis_veiklos_planas.pdf)
16. *Turizmo plėtros gairės*. (2022). Vilnius: Turizmo politikos skyrius ir VšĮ „Keliau Lietuvoje“. <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Lietuvos%20turizmo%20gair%C4%97s.pdf>
17. Utenos rajono turizmo plėtros strategija 2022–2026 m. (2022). *TAR*, Nr. 5999. Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.e-tar.lt/portal/fr/legalAct/21ee1550ae8411ec8d9390588bf2de65>
18. Utenos rajono savivaldybės 2023–2030 metų strateginis plėtros planas. (2023). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://teisineinformacija.lt/utena/document/76902?version=1>
19. Utenos rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas. (2025). *TAR*, Nr. 2358. Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.e-tar.lt/portal/de/legalAct/9195cd53eaa211ef8bf78f8ccc0e0474>
20. Visagino savivaldybės 2023–2030 metų strateginis plėtros planas. (2023). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.visaginas.lt/doclib/aol1rmhbauenjybz2knf77tq5bg7pz58>
21. Visagino savivaldybės 2024–2026 metų strateginis veiklos planas. (2024). Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.visaginas.lt/doclib/gjrjw519sihnegu3kv7yf977bn4p4byc>
22. Zarasų rajono savivaldybės 2022–2030 metų strateginis plėtros planas. (2022). *TAR*, Nr. 15673. Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/5e1841b0043111edb32c9f9d8ba206f8>
23. Zarasų rajono savivaldybės 2024–2026 metų strateginis veiklos planas. (2024). *TAR*, Nr. 2731. Žiūrėta 2026 m. vasario 16 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6a04fc31ef9211ef8bf78f8ccc0e0474>

## Moksliniai šaltiniai

1. Anggaini, N. L. V., & Juviano, J. (2023). The role of local government in tourism village development. In *International Conference of Public Administration and Governance (ICOPAG 2022)* (pp. 230–238). Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-082-4\\_22](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-082-4_22)
2. Anszperger, A. (2017). The role of public administration in tourism development in the case of the Torun County. *Viešojo politika ir administravimas*, 16(4), 553–566.
3. Aston, T., Roche, C., Schaaf, M., & Cant, S. (2022). Monitoring and evaluation for thinking and working politically. *Evaluation*, 28(1), 36–57. <https://doi.org/10.1177/13563890211053028>
4. Astrauskas, A. (2022). *Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai* (2-asis papildytas ir patikslintas leidimas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Byiringiro, A. (2025). Monitoring and evaluation system and success of tourism development projects in Rwanda chamber of tourism. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, 9(4), 601–609. <https://brainajournal.com/manuscripts/601-609.pdf>
6. Bonifácio, R., & Motta, F. (2021). Monitoring and evaluation of public policies in Brazil: conceptual approach and trajectory of legal and institutional development. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 12(2), 340–371. <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v12i3.28653>
7. Bulilan, C. M. R. (2021). From governing to selling tourism: Changing role of local government in the tourism development of Bohol, Philippines. *Southeast Asian Studies*, 10(2), 273–293. [https://doi.org/10.20495/seas.10.2\\_273](https://doi.org/10.20495/seas.10.2_273)
8. Cahyono, J. P., Haryanto, T., Kusumawardani, D., & Purwono, R. (2025). Evaluating the Effectiveness of Public Policy Sustainable Tourism Development in Indonesia: A Comprehensive Systematic Literature Review. *KnE Social Sciences*, 10(5), 158–175. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i5.18111>
9. Cudny, W., & Miksa, Z. (2024). Sustainable tourism in small communities: opportunities and challenges in Inowłódz municipality. *Communications of International Proceedings*, 21, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2024.4433324>
10. Čirvinskis, D., Šalkauskienė, V. ir Abalikštienė, E. (2023). Rekreacijos ir turizmo išteklių vertinimas ir naudojimas Trakų rajono savivaldybėje. *Miškininkystė ir kraštovaizdis*, 1(21), 9–17.
11. Damirova, I. ir Šnapštienė, R. (2005). Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, 1(11), 102–109.
12. Dapkus, R. ir Gaižauskienė, E. (2009). Turizmo ir plėtros perspektyvos vietos savivaldos lygmeniu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), 60–72.

13. Feijão, R. J. P. (2025). Strategic Planning for Tourism Destinations: Proposals for the Tourism Development of Mafra Municipality. *Revista Produção E Desenvolvimento*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.32358/rpd.2025.v11.e722>
14. Govender, I. G., & Giampiccoli, A. (2018). Imperatives for monitoring and evaluation of community-based tourism: A higher education institutions perspective. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1–16.
15. Govender, I. G., & Reddy, P. S. (2014). Monitoring and evaluation in municipalities. *Administratio Publica*, 22(4), 160–177. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/ejc-adminpub-v22-n4-a10>
16. Gražulis, V., & Narkūnienė, R. (2017). Tourism development in the municipalities in Eastern Aukštaitija region. *Socialiniai tyrimai / Social research*, 40(1), 17–26. <https://doi.org/10.21277/st.v40i1.182>
17. Guri, E. A. I., Osumanu, I. K., & Bonye, S. Z. (2021). Eco-cultural tourism development in Ghana: potentials and expected benefits in the Lawra Municipality. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 19(4), 458–476. <https://doi.org/10.1080/14766825.2020.1737095>
18. Hlatshwayo, N. Z., & Govender, K. K. (2015). Monitoring and evaluation in the public sector: A case study of the Department of Rural Development and Land Reform in South Africa. *Asian Journal of Economics and Empirical Research*, 2(2), 91–99. <https://www.researchgate.net/publication/233330365>
19. Hunter, J. (2009). *Monitoring and Evaluation: Are We Making a Difference?* Windhoek: Namibia Institute for Democracy. [https://www.nid.org.na/images/pdf/ngo\\_management\\_training/Monitoring\\_and\\_Evaluation.pdf](https://www.nid.org.na/images/pdf/ngo_management_training/Monitoring_and_Evaluation.pdf)
20. Yekani, B., Ngcamu, B. S., & Pillay, S. (2024). Monitoring and evaluation strategies: lessons learned from COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353201>
21. Yulianti, D., Makhya, S., & Sanjaya, F. J. (2025). Monitoring transparency and accountability in public governance. *Proceedings International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies*, 1, 866–884. <http://iicis.fisip.unila.ac.id/index.php/web/article/view/71>
22. Jili, N. N., & Enaifoghe, A. (2023). Monitoring and evaluation in government: The case of South African municipalities. In G. van der Walddt (Ed.), *Handbook of Public Management in Africa* (pp. 92–106). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803929392.00018>
23. Junevičius, A. ir Albrektas, E. (2017). Lietuvos turizmo plėtros politikos galimybių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 439–454. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.16.3.19341>

24. Kanyamuna, V., Kotzé, D. A., & Phiri, M. (2019). Monitoring and Evaluation Systems: The Missing Strand in the African Transformational Development Agenda. *World Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(3), 160–175. <https://doi.org/10.12691/wjssh-5-3-6>
25. Kariuki, P., & Reddy, P. (2017). Operationalising an effective monitoring and evaluation system for local government: Considerations for best practice. *African Evaluation Journal*, 5(2), 1–8. <https://doi.org/10.4102/aej.v5i2.240>
26. Kuchenmüller, T., Chapman, E., Takahashi, R., Lester, L., Reinap, M., Ellen, M., & Haby, M. M. (2022). A comprehensive monitoring and evaluation framework for evidence to policy networks. *Evaluation and program planning*, 91, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102053>
27. Labanauskaitė, D. (2008). Lietuvos atvykstamojo turizmo plėtros ekonominis vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 570–576.
28. Lehtonen, M. (2015). Indicators: tools for informing, monitoring or controlling? In A. J. Jordan & J. R. Turnpenny (Eds.), *The Tools of Policy Formulation: Actors, Capacities, Venues and Effects* (pp. 76-99). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783477043>
29. Liu, Y. L., Ko, P. F., & Chiang, J. T. (2021). Developing an evaluation model for monitoring country-based tourism competitiveness. *SAGE Open*, 11(3), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440211047559>
30. Mackay, K. (2012). Conceptual framework for monitoring and evaluation. In G. Lopez-Acevedo, P. Krause, & K. Mackay (Eds.), *Building better policies: The nuts and bolts of monitoring and evaluation systems* (pp. 21–31). Washington: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8777-1>
31. Marchesani, F., & Testa, G. (2025). Understanding municipalities and visitors tourism perspectives: An AI-driven analysis of Instagram posts in Italian and French villages. *Tourism Management*, 112, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105279>
32. McLoughlin, E., & Hanrahan, J. (2023). Evidence-informed planning for tourism. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1931257>
33. McLoughlin, E., Maguire, K., & Hanrahan, J. (2023). Barriers to evidence-based sustainable planning for tourism: Perspectives from Ireland’s local authorities. *Sustainability*, 15(23), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su152316274>
34. Messing, S., Tcymbal, A., Abu-Omar, K., & Gelius, P. (2023). Research vs. government-driven physical activity policy monitoring: a systematic review across different levels of government. *Health research policy and systems*, 21(1), 124–135. <https://doi.org/10.1186/s12961-023-01068-5>

35. Narkūnienė, R. (2022). *Lietuvos turizmo sektoriaus plėtros tendencijų modeliavimas didinant turistinių regionų konkurencingumą darnios plėtros kontekste* (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). eLABa. <https://gs.elaba.lt/object/elaba:119807157/119807157.pdf>
36. Narkūnienė, R., Gražulis, V. & Arbidane, I. (2017). Tourism development conditions in the municipalities of Lithuania and Latvia regions. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 320–325. DOI: <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.945>
37. Nguyen, T. T. (2022). The impact of local government quality on tourism firm performance: Evidence from small and medium enterprises. *Tourism Economics*, 28(6), 1503–1521. <https://doi.org/10.1177/13548166211012345>
38. Nweke, A. C. (2021). Monitoring and evaluation: a practical approach to public service delivery. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 6(3), 33–40. <https://doi.org/10.36758/ijpamr/v6n3.2021/04>
39. Paulauskienė, L. (2013a). Turizmo valdymo principai ir funkcijos vietiniame savivaldybių lygmenyje. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 35(1), 99–110.
40. Paulauskienė, L. (2013b). *Turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos Lietuvoje: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika* (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas). eLABa. <https://gs.elaba.lt/object/elaba%3A2114810>
41. Priandani, A., Sulaeman, M., Sutrisno, E., Khumayah, S., & Prayitno, A. (2025). Monitoring and Evaluation of Pharmaceutical Management Policy to Achieve Administrative Order in Public Service Delivery. *TEC Empresarial*, 20(2), 301–320. <https://doi.org/10.1229/tecempresarialjournal.v20i2.562>
42. Ramaano, A. I. (2021). Tourism policy and environmental impacts in Musina municipality: lessons from a case study of failure. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2(1), 91–114. <https://doi.org/10.1108/TRC-12-2020-0021>
43. Rohrer, H., Coenen, L., & Kordas, O. (2023). Mission incomplete: Layered practices of monitoring and evaluation in Swedish transformative innovation policy. *Science and Public Policy*, 50(2), 336–349. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac071>
44. Segalovičienė, I. (2006). Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistemos indikatorių charakteristikų apžvalga. *Viešojo politika ir administravimas*, 1(18), 86–98.
45. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešojo politika ir administravimas*, 10(3), 437–450.
46. Segalovičienė, I. (2012). Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(3), 420–433.



47. Srinita, G. G., Febrianty, W. J., & Putri, R. A. (2025). Evaluation of Public Service Performance of the Government at the Lingga Regency Tourism Office. *Indonesian Tourism Journal*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.69812/itj.v2i1.81>
48. Stepanova, S. V., & Shulepov, V. I. (2019). Way to assess the development of municipal tourism infrastructure. *Journal of Applied Engineering Science*, 17(1), 87–92. <https://doi.org/10.5937/jaes17-17073>
49. Ščedrovienė, J. ir Vanagienė, S. (2024). Lietuvos atvykstamojo turizmo iššūkiai ir perspektyvos. *Technologijos ir menas*, 15, 30–36.
50. Torres-Delgado, A., López Palomeque, F., Ivars-Baidal, J., & Vera-Rebollo, F. (2023). Thoughts on Spanish urban tourism in a post-pandemic reality: challenges and guidelines for a more balanced future. *International Journal of Tourism Cities*, 9(4), 849–860. <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2022-0255>
51. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas* (daktaro disertacija). eLABA. <https://gs.elaba.lt/object/elaba:15504517/15504517.pdf>
52. Varnienė-Janssen, R., Juškys, J. ir Račkauskaitė, N. (2013). Skaitmeninio stebėsenos sistemos koncepcinis modelis: Lietuvos patirtis. *Informacijos mokslai*, 64, 52–74.
53. Vidaurre-Rojas, P., Vela-Reátegui, S. J., Pinedo, L., Valles-Coral, M., Navarro-Cabrera, J. R., Rengifo-Hidalgo, V., ... & Cueto-Orbe, R. E. (2024). A social media adoption strategy for cultural dissemination in municipalities with tourist potential: Lamas, Peru, as a case study. *Built Heritage*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s43238-024-00128-1>
54. Žilinskas, V. J., Ligeikienė, R., & Petravičienė, L. (2007). Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 305–311. <https://etalpykla.lituanistika.lt/>

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo problematika vietos savivaldos lygmeniu. Temos aktualumą lemia tai, kad turizmas yra svarbi regioninės plėtros sritis, tačiau praktikoje savivaldybėse stebėsenos ir vertinimo procesai dažnai yra nepakankamai išplėtoti, jų rezultatai ribotai naudojami sprendimų priėmimo.

Darbo problema – ar turizmo politika vietos savivaldos lygmeniu yra pagrįsta stebėsenos ir vertinimo procesais ir kokie neatitikimai pasireiškia tarp strateginio planavimo ir praktinio įgyvendinimo. Darbo tikslas – ištirti turizmo politikos įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo procesus bei įvertinti jų praktinį veiksmingumą. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: išanalizuoti viešosios politikos stebėsenos ir vertinimo metodus, įvertinti turizmo politikos įgyvendinimą savivaldybių funkcijų kontekste, išnagrinėti įgyvendinimo priemonės ir empiriškai įvertinti šiuos procesus vietos savivaldoje.

Tyrime taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių ir strateginių dokumentų analizė bei pusiau struktūrizuoti ekspertų interviu, kurių duomenys analizuoti taikant kokybinę tyrinio analizę.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Utenos regiono savivaldybėse turizmo politika yra strategiškai įvertinta, tačiau jos įgyvendinimas nėra pakankamai grindžiamas veiksminga stebėsenos ir vertinimo sistema. Nustatyta, kad praktikoje dominuoja kiekybinių rodiklių stebėsenos, o kokybinis vertinimas ir duomenų panaudojimas sprendimų priėmimo yra riboti.

Išvada, kad turizmo politika vietos savivaldos lygmeniu tik iš dalies yra pagrįsta stebėsenos ir procesais, todėl egzistuoja neatitikimas tarp strateginio planavimo ir praktinio įgyvendinimo.

Darbo struktūrą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikta 19 lentelių ir 6 paveikslai.

**Raktiniai žodžiai:** turizmo politika, viešasis valdymas, stebėsenos, vertinimas, savivalda.

## SUMMARY

This master's thesis analyses the implementation, monitoring and evaluation of tourism policy at the local government level. The relevance of the topic is determined by the importance of tourism for regional development, while in practice monitoring and evaluation processes in municipalities remain insufficiently developed and their results are rarely used in decision-making .

The research problem is whether tourism policy at the local government level is based on monitoring and evaluation processes and what discrepancies exist between strategic planning and practical implementation. The aim of the thesis is to analyse the processes of tourism policy implementation, monitoring and evaluation and to assess their practical effectiveness. The objectives include analysing public policy monitoring and evaluation methods, examining tourism policy implementation in the context of municipal functions, exploring implementation measures, and empirically evaluating these processes at the local level.

The research methods include literature analysis, analysis of legal and strategic documents, and semi-structured expert interviews. The collected data were analysed using qualitative content analysis.

The results reveal that tourism policy in municipalities of the Utena region is strategically established, but its implementation is not sufficiently based on an effective monitoring and evaluation system. In practice, monitoring is mainly focused on quantitative indicators, while qualitative evaluation and the use of data in decision-making remain limited.

The study concludes that tourism policy at the local government level is only partially based on monitoring and evaluation processes, resulting in discrepancies between strategic planning and practical implementation.

The thesis consists of an introduction, three main parts, conclusions and recommendations, references and annexes. The thesis includes 19 tables and 6 figures.

**Keywords:** tourism policy, public governance, monitoring, evaluation, local government.

## **PRIEDAI**

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

Gerbiamasis (-oji) Eksperte,

šiuo metu atliekamas tyrimas, kurio objektas yra turizmo politikos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimas Utenos regione. Mums labai svarbi Jūsų kaip eksperto nuomonė tiriamu aspektu. Gauti duomenys bus naudojami tik darbo autorės magistro baigiamajame darbe. Dėkojame už Jūsų dalyvavimą interviu!

1. Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?
2. Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?
3. Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką Jūsų savivaldybėje?
4. Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?
5. Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai ir rodikliai naudojami Jūsų savivaldybėje?
6. Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus Jūsų savivaldybėje?
7. Ką ir kaip reikėtų gerinti Jūsų savivaldybės turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

## PUSIAU STRUKTŪRUOTO EKSPERTINIO INTERVIU TRANSKRIPCIJOS

### Eksperto E1 interviu transkripcija

**Eksperto kodas:** E1

**Institucija:** Anykščių rajono savivaldybės administracija

**Respondento pareigos:** Kultūros ir turizmo skyriaus vedėja

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 28 d.

**Interviu trukmė:** 10 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E1:** Anykščių rajono savivaldybėje turizmo politikos įgyvendinimą vertinčiau pozityviai. Turizmas yra aiškiai apibrėžtas strateginiuose dokumentuose, ypač 2026–2030 m. strateginiame plėtros plane. Jame turizmas, ypač kultūrinis turizmas ir kurortinė plėtra, išskiriami kaip prioritetinga sritis, deranti su rajono identiteto vizija. Strateginiame plėtros plane aiškiai įvardijama, kad Anykščiai – tai svetingumo, kultūros ir turizmo kurortas. Tai reiškia, kad turizmas yra esminė rajono plėtros dalis ir tiesiogiai siejamas su identiteto stiprinimu.

**T:** Ar per pastaruosius kelerius metus pastebėjote pokyčių turizmo politikos įgyvendinime?

**E1:** Lyginant su ankstesne 2019–2025 m. strategija, kurioje turizmas nebuvo atskiras prioritetas ir neturėjo aiškiai suformuluotų uždavinių bei veiklos sričių, dabartinėje strategijoje situacija yra kitokia. Turizmas yra įtrauktas į plėtros planą, suformuluoti konkretūs uždaviniai, atskiros priemonės ir rodikliai. Todėl galima teigti, kad pokytis yra reikšmingas – savivaldybė kryptingai juda turizmo plėtros link.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos savivaldybėje?

**E1:** Savivaldybėje taikomos kelios pagrindinės priemonių grupės. Pirmiausia – strateginio planavimo priemonės. Taip pat vykdomos komunikacijos priemonės, kurias įgyvendina savivaldybei pavaldus Turizmo ir verslo informacijos centras.

Organizuojamos tvarumo iniciatyvos, pavyzdžiui, diskusijos apie žiedinę ekonomiką, įvairūs projektai, kuriuose tvarumas išskiriamas kaip svarbi kryptis.

Taip pat skatinamas bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą – vykdomos partnerystės su vietos veiklos grupėmis, bendruomenėmis, siekiama didinti jų dalyvavimą projektuose ir iniciatyvose.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką?

**E1:** Kadangi savivaldybė yra nedidelė, viena pagrindinių problemų – žmogiškųjų išteklių kaita ir trūkumas. Kita reikšminga problema – finansavimo stoka. Valstybiniu mastu prioritetinės sritys dažniausiai yra švietimas ir socialinė politika, todėl turizmas ne visada gauna pakankamą finansavimą. Taip pat sudėtinga operatyviai planuoti veiklas dėl pavėluotai gaunamų statistinių duomenų. Pavyzdžiui, einamųjų metų rodikliai dažnai tampa prieinami tik kitų metų pirmąjį ketvirtį. Dėl to sudėtinga realiuoju laiku reaguoti į situaciją, koreguoti veiklas ar planuoti pokyčius.

**T:** Kaip savivaldybėje atliekama turizmo vystymo stebėseną ir vertinimas?

**E1:** Stebėseną pirmiausia grindžiama strateginiais dokumentais. Strateginiuose veiklos planuose numatyti konkretūs rodikliai, kurie siejami su metiniais įstaigų veiklos planais ir ataskaitomis. Pavyzdžiui, Turizmo ir verslo informacijos centras savo ataskaitose pateikia su veikla susijusius rodiklius ir pasiektus rezultatus.

**T:** Kas atsakingas už šių procesų vykdymą?

**E1:** Politikos formavimą vykdo politinio pasitikėjimo asmenys – savivaldybės meras ir vicemeras. Įgyvendinimą vykdo Turizmo ir verslo informacijos centras bei savivaldybės administracijos Kultūros ir turizmo skyrius.

**T:** Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai bei rodikliai taikomi?

**E1:** Daugiausia taikomi kiekybiniai rodikliai: turistų srautų duomenys, renginių ir paslaugų skaičius, juridinių asmenų skaičius, komunikacijos kampanijų rodikliai (socialinių tinklų pasiekiamumas, publikacijų skaičius). Taip pat vertinamas finansavimo įgyvendinimas – lėšų panaudojimas, įgyvendintų priemonių procentas. Kokybiniai rodikliai praktiškai nėra sistemingai taikomi turizmo srityje.

**T:** Kaip vertinate stebėsenos ir vertinimo rezultatus? Ar jie įtakoja politikos formavimą?

**E1:** Vykdoma sisteminga metinių planų stebėseną, tačiau ji pagrįsta kiekybiniais rodikliais. Trūksta kokybinio turizmo paslaugų ir infrastruktūros vertinimo bei investicijų grąžos analizės. Rodikliai yra įtraukiami į įvairias ataskaitas (mero, administracijos direktoriaus, skyriaus), tačiau jiems ne visada skiriamas išskirtinis dėmesys. Paprastai daugiau dėmesio skiriama tada, kai rodikliai nėra pasiekiami. Papildomas finansavimas dėl gerų rezultatų paprastai neskiriamas.

**T:** Ką reikėtų gerinti turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

**E1:** Reikėtų tobulinti pačią rodiklių sistemą. Stebėseną neturėtų apsiriboti tik turistų srautais ir apgyvendinimo statistika. Svarbu įtraukti: turistų pasitenkinimo lygį, vidutinę viešnagės trukmę, turizmo sukuriamą ekonominę naudą vietos verslams, sezoniskumo poveikį, objektų apkrovos vertinimą skirtingais sezonais. Taip pat reikėtų turėti aiškią ir nuosekliai įgyvendinamą turizmo strategiją bei

reguliariai analizuoti nepasiektus rodiklius, siekiant nustatyti priežastis. Tai leistų objektyviau vertinti turizmo poveikį ir kryptingiau planuoti plėtros veiklas.



## **Eksperto E2 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E2

**Institucija:** Ignalinos rajono savivaldybė

**Respondento pareigos:** Savivaldybės administracijos vyr. specialistė, 5 metų patirtis turizmo informacijos centre

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 16 d.

**Interviu trukmė:** 20 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Vaizdo ir garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Prieš pradėdant norėčiau informuoti, kad pokalbis bus įrašomas ir naudojamas tik magistro darbo tyrimo tikslais. Ar sutinkate dalyvauti interviu?

**E2:** Taip, sutinku.

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E2:** Ignalinos rajono savivaldybėje turizmas visada buvo laikomas prioritetine sritimi. Tiek savivaldybė, tiek Turizmo informacijos centras nuosekliai vertina turizmą kaip svarbią kryptį ir stengiasi jį skatinti. Pagrindines turizmo politikos įgyvendinimo funkcijas atlieka Ignalinos rajono turizmo informacijos centras, o savivaldybė savo strateginiuose veiklos ir plėtros planuose turizmo skatinimą bei Turizmo informacijos centro finansavimą yra įtraukusi kaip prioritetą. Vertinant bendrą situaciją, finansavimo visada trūksta, taip pat jaučiamas dialogo trūkumas tarp valdžios institucijų, Turizmo informacijos centro ir kitų įstaigų, veikiančių turizmo srityje.

**T:** Ar per pastaruosius metus pastebimi pokyčiai turizmo politikos įgyvendinime?

**E2:** Pastaraisiais metais pastebimi ir teigiami, ir neigiami aspektai. Savivaldybė pastaruoju metu labiau stengiasi palaikyti dialogą ir prisidėti prie Turizmo informacijos centro veiklos, tačiau vis dar trūksta bendradarbiavimo su turizmo paslaugų teikėjais. Jie dažnai yra pasyvūs ir nelinkę į dialogą, tikėdamiesi iniciatyvos tik iš Turizmo informacijos centro ar savivaldybės pusės.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?

**E2:** Pagrindinės taikomos priemonės yra nukreiptos į rinkodarą. Turizmo informacijos centras teikia informaciją apie lankytinus objektus, aktyviai naudoja socialinius tinklus, rengia informacinius leidinius ir žemėlapius. Taip pat vykdomas bendradarbiavimas su kitomis savivaldybėmis, formuojant bendrą „Tūkstančio ežerų krašto“ įvaizdį. Šiuo metu veikia ir funkcinė zona Ignalina–Visaginas–Zarasai, kurioje planuojama vykdyti bendras rinkodaros veiklas. Didelę reikšmę turi projektinė veikla, orientuota į turizmo infrastruktūros gerinimą, turistų srautų skatinimą ir verslo aktyvinimą.

**T:** Ar taikomos priemonės realiai įgyvendinamos?

**E2:** Priemonės yra realiai įgyvendinamos. Pastaruoju metu Turizmo informacijos centras vėl aktyviai įsitraukė į projektinę veiklą, vykdomi identiteto kelio projektai, orientuoti į mažiau lankomų rajono vietovių populiarinimą ir turistų srautų paskirstymą ne tik Aukštaitijos nacionaliniame parke.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką Jūsų savivaldybėje?

**E2:** Didžiausia problema yra bendros, aiškos turizmo strategijos nebuvimas. Turizmo informacijos centras neturi atskiros turizmo strategijos, ji yra integruota į bendrus savivaldybės strateginius dokumentus. Taip pat trūksta vieningos turistų srautų, apgyvendinimo ir kitų rodiklių stebėsenos

sistemos. Duomenys renkami skirtingais metodais, todėl trūksta palyginamumo. Papildomai išryškėja sezoniškumo problema ir turizmo infrastruktūros trūkumas.

**T:** Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?

**E2:** Stebėseną atliekama remiantis savivaldybės strateginiuose ir veiklos planuose numatytais tikslais. Taip pat remiamasi nacionalinio lygmens tyrimais ir analizėmis. Duomenis apie lankytojų srautus renka Turizmo informacijos centras, muziejai, Aukštaitijos nacionalinio parko lankytojų centras. Metinės ataskaitos teikiamos Savivaldybės tarybai, kuri jas tvirtina ir nustato kitų metų veiklos tikslus.

**T:** Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai ir rodikliai naudojami Jūsų savivaldybėje?

**E2:** Pagrindiniai naudojami rodikliai yra kiekybiniai: turistų skaičius, vietinių ir užsienio turistų santykis, apgyvendinimo vietų skaičius. Nuo 2025 metų pradžios renkamas svečio pagalvės mokestis, kuris taip pat naudojamas kaip duomenų šaltinis. Kokybiniai metodai beveik netaikomi, dažniausiai remiamasi nacionalinių institucijų atliekamais tyrimais.

**T:** Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus Jūsų savivaldybėje?

**E2:** Vertinimas yra dvejopas. Teigiamas aspektas – turizmas yra laikomas prioritetu ir įtrauktas į savivaldybės strateginius dokumentus. Neigiamas aspektas – nėra sistemingos duomenų rinkimo sistemos, todėl sudėtinga objektyviai įvertinti pasiektus rezultatus. Taip pat kyla problemų dėl skirtingų statistikos šaltinių, ypač apgyvendinimo sektoriuje.

**T:** Ką ir kaip reikėtų gerinti Jūsų savivaldybės turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

**E2:** Pirmiausia reikėtų parengti bendrą savivaldybės ir Turizmo informacijos centro turizmo strategiją, įtraukiant ir kitus sektorius – kultūrą, verslą, paslaugų teikėjus. Taip pat būtina stiprinti bendradarbiavimą su turizmo paslaugų teikėjais, skatinti jų įsitraukimą ir duomenų teikimą. Reikalingas didesnis konkretumas – aiškūs tikslai, rodikliai ir vieninga stebėsenos sistema.

## **Eksperto E3 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E3

**Institucija:** Molėtų rajono turizmo ir verslo informacijos centras

**Respondento pareigos:** Direktorė

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 28 d.

**Interviu trukmė:** 15 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą jūsų savivaldybėje?

**E3:** Manau, kad viskas, kas suplanuojama, daugiau ar mažiau yra įgyvendinama. Tiek infrastruktūriniai projektai, tiek rinkodaros veiksmai vyksta kryptingai. Žinoma, dažnai pritrūksta lėšų, nes ambicijų ir idėjų visada yra daugiau nei finansinių galimybių. Tačiau pastebiu, kad turint aiškų ir įdomų tikslą atsiranda ir finansavimas, nors kartais jis ateina pavėluotai, kai aplinka jau būna pažengusi toliau. Vis dėlto planavimas mūsų savivaldybėje yra kryptingas, o įgyvendinimas vyksta pagal realias galimybes.

**T:** Ar per pastaruosius kelerius metus pastebėjote pokyčių?

**E3:** Pokyčiai vyksta į priekį. Atsiranda investicijų, ypač per funkcinių zonų finansavimą. Regionui tai reikšmingas laikotarpis. Buvo investicijų ir į e-rinkodarą, informacinius projektus, infrastruktūrą. Šiuo metu funkcinių zonų lėšos sudaro galimybę regionui kilti. Tai vienas iš paskutinių reikšmingų finansavimo etapų turizmui.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos?

**E3:** Pagrindinės priemonės – rinkodara, infrastruktūros kūrimas, komunikacinės kampanijos, leidyba, dalyvavimas parodose, renginių organizavimas, lankytojų aptarnavimas. Mes turime tam tikrą privilegiją – glaudžiai bendradarbiaujame su savivaldybe ir kartu formuojame politiką. Planai nėra formalūs ar „kosminiai“, jie realiai įgyvendinami. Priemonės apima ir e-rinkodarą, ir tradicinę rinkodarą, mokymus, leidybą, dalyvavimą renginiuose.

**T:** Kokios pagrindinės problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką?

**E3:** Pagrindinės problemos nėra vien finansinės. Labai stiprią įtaką daro geopolitinis nestabilumas. Užsienyje dažnai klausiama, ar saugu atvykti. Taip pat svarbūs ekonominiai svyravimai – turizmas yra pramoga, todėl ekonominio neapibrėžtumo laikotarpiu jis tampa antraeiliu dalyku. Ateityje didelę įtaką darys technologinė pažanga ir dirbtinis intelektas. Tai pareikalaus kompetencijų stiprinimo tiek savivaldybėje, tiek turizmo sektoriuje.

**T:** Kaip atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?

**E3:** Pirmiausia – per ataskaitas, tai sisteminė valdymo dalis. Kasmet atliekamos apklaustos – tiek turistų pasitenkinimo, tiek verslo poreikių. Analizuojami statistiniai duomenys: turistų srautai, nakvynių skaičius, lankytinų objektų lankomumas. Tačiau perėjimas prie „E. turistas“ sistemos iškraipo duomenis, nes verslas ne visada teikia informaciją. Taip pat naudojami „Keliau Lietuvoje“ mobiliųjų duomenų tyrimai, socialinių tinklų rodikliai, renginių lankomumas, tiesioginis bendravimas su verslu.

**T:** Kokie vertinimo metodai ir rodikliai naudojami?

**E3:** Kiekybiniai rodikliai – statistiniai duomenys, srautai, nakvynės, lankomumas. Kokybiniai – atviros apklaustos, kuriose vertinamas pasitenkinimas. Jei apklausoje minimos konkrečios įmonės, joms perduodamas grįžtamasis ryšys, kad vyktų tobulėjimas.

**T:** Kaip vertinate stebėsenos ir vertinimo rezultatus?

**E3:** Rezultatai analizuojami ir į juos reaguojama. Vertinamos rinkos, srautų kilmė, geopolitiniai pokyčiai. Pavyzdžiui, Izraelio rinka buvo perspektyvi, tačiau pandemija ir karas pakeitė situaciją. Todėl būtina nuolat analizuoti aplinką ir koreguoti veiksmus.

**T:** Ką reikėtų gerinti stebėsenoje ir vertinime?

**E3:** Reikėtų stipresnių išorinių tyrimų ir strateginio planavimo. Turėjome turizmo rinkodaros strategiją, kuri dabar baigiasi. Tokie dokumentai padeda susidėlioti kryptį 3–5 metų laikotarpiui. Išorinių ekspertų įžvalgos suteikia naują požiūrį. Regionui trūksta stipresnių analitinių tyrimų ir profesionalios strateginės analizės.

## **Eksperto E4 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E4

**Institucija:** Utenos savivaldybė

**Respondento pareigos:** savivaldybės administracijos atstovė (turizmo / kultūros sritis)

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 20 d.

**Interviu trukmė:** 24 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Vaizdo ir garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Prieš pradėdant norėčiau informuoti, kad pokalbis bus įrašomas ir naudojamas tik magistro darbo tyrimo tikslais. Ar sutinkate dalyvauti interviu?

**E5:** Taip, sutinku.

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E4:** Turizmo politikos įgyvendinimą Utenos rajono savivaldybėje vertinu kaip nuoseklų ir struktūruotą. Tai grindžiu tuo, kad turizmas yra aiškiai integruotas į pagrindinius savivaldybės strateginius dokumentus. Jau 2018–2024 m. strateginiame plėtros plane buvo įtvirtinta vizija, kurioje Utenos rajonas apibrėžiamas kaip regioninis traukos centras, sudarantis sąlygas tvariai plėtoti verslą ir turizmą bei užtikrinti bendruomenės gyvenimo kokybę. Ši kryptis buvo tęsiama ir vėlesniuose dokumentuose – patvirtinta Turizmo plėtros strategija 2023–2026 metams, kurioje aiškiai apibrėžta misija, strateginiai tikslai ir prioritetai. Taip pat patvirtintas naujas ilgalaikis savivaldybės strateginis plėtros planas, kuriame turizmas išlieka viena iš prioritetinių sričių. Dėl šios priežasties galima teigti, kad turizmo politika savivaldybėje yra sistemiškai planuojama ir įgyvendinama.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?

**E4:** Turizmo politikos įgyvendinimo priemonės savivaldybėje taikomos keliais lygmenimis. Pirmiausia, jos numatytos strateginiame plėtros plane, strateginiame veiklos plane bei Turizmo plėtros strategijoje. Priemonės apima tiek infrastruktūrines investicijas, tiek veiklas, susijusias su turizmo paslaugų plėtra ir viešinimu. Svarbu pabrėžti, kad turizmo plėtra nėra vien tik savivaldybės administracijos atsakomybė. Įgyvendinant turizmo politiką aktyviai dalyvauja savivaldybės biudžetinės ir viešosios įstaigos – Verslo ir turizmo agentūra (buvęs Turizmo informacijos centras), Kultūros centras, muziejus, biblioteka, daugiafunkcis sporto centras. Šios įstaigos organizuoja renginius, vykdo projektus, kurie generuoja turistų srautus. Taip pat savivaldybė skiria finansavimą nevyriausybinų organizacijų projektams kultūros ir turizmo srityse. Kultūros projektai dažnai tampa turizmo turinio dalimi, todėl šios sritys yra glaudžiai susijusios.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką?

**E4:** Vienos pagrindinių problemų, kurios buvo identifikuotos rengiant Turizmo plėtros strategiją, yra apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų trūkumas. Vis dėlto per pastaruosius metus situacija pastebimai pagerėjo – atsirado naujų maitinimo įstaigų, todėl ši problema palaipsniui mažėja. Kita reikšminga problema – nepakankamas nevyriausybinių sektoriaus ir verslo subjektų įsitraukimas į turizmo paslaugų teikimą. Šis sektorius dar nėra pakankamai aktyvus, tiek ekonominės, tiek kultūrinės veiklos prasme. Taip pat neišnaudotas vandens turizmo potencialas. Utenos rajonas yra ežerų kraštas, tačiau vandens turizmas galėtų būti labiau išvystytas, ypač siekiant skatinti atvykstantąjį turizmą.

**T4.** Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?

**E4:** Turizmo vystymo stebėseną ir vertinimą vykdomi per strateginių dokumentų ataskaitų rengimą. Strateginio plėtros plano, veiklos planų ir Turizmo plėtros strategijos įgyvendinimas vertinamas per metines ir pusmečio ataskaitas. Savivaldybėje veikia Turizmo taryba, kurioje dalyvauja Kultūros skyriaus atstovai ir kiti suinteresuoti subjektai. Kasmet rengiama Turizmo plėtros strategijos įgyvendinimo ataskaita, kuri teikiama savivaldybės vadovams, o tarpinės ir galutinės ataskaitos tvirtinamos Savivaldybės taryboje. Be to, Verslo ir turizmo agentūra rengia savo metines veiklos ataskaitas, kurios taip pat prisideda prie bendros stebėsenos sistemos.

**T:** Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai bei rodikliai naudojami?

**E4:** Pagrindinis stebėsenos metodas – rodiklių analizė, numatyta strateginiuose dokumentuose. Prie kiekvieno tikslo ir uždavinio yra nustatyti rodikliai, pagal kuriuos atsiskaitoma. Rodikliai daugiausia yra kiekybiniai, nes strateginio planavimo metodika reikalauja objektyviai pamatuojamų rezultatų. Kokybiniai rodikliai taip pat naudojami, tačiau jie sunkiau objektyviai įvertinami, todėl jų dalis mažesnė.

**T:** Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus

**E4:** Stebėsenos rezultatai yra realiai vertinami ir naudojami tolimesniam planavimui. Jei tam tikri rodikliai nepasiekiami, jų įgyvendinimas perkeliama į vėlesnius laikotarpius. Taip pat atsižvelgiama į besikeičiančią situaciją – kai kurios priemonės gali prarasti aktualumą, todėl jos koreguojamos. Pavyzdžiui, keitėsi savivaldybės pozicionavimo strategija ir įvaizdis, todėl dalis anksčiau numatytų priemonių buvo peržiūrėtos. Be to, strategijoje numatyti tyrimai – paslaugų dizaino ir lankytojų srautų analizė – jau yra atlikti, o jų rezultatai naudojami planuojant tolesnes veiklas.

**T:** Ką ir kaip reikėtų gerinti turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

**E4:** Vertinimo sistema savivaldybėje yra aiški ir pakankamai detali, todėl esminių pokyčių joje nereikėtų. Tačiau būtų labai svarbu didinti nevyriausybinių sektoriaus ir verslo subjektų įsitraukimą į turizmo politikos įgyvendinimą. Taip pat išlieka problema dėl apgyvendinimo paslaugų duomenų skaidrumo – ne visi paslaugų teikėjai nori viešinti informaciją ar teikti duomenis. Savivaldybė neturi pakankamų kontrolės įrankių šioje srityje, todėl duomenų tikslumas išlieka iššūkiu.

## **Eksperto E5 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E5

**Institucija:** Visagino savivaldybė

**Respondento pareigos:** Savivaldybės administracijos specialistė (strateginio planavimo / plėtros sritys)

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 16 d.

**Interviu trukmė:** 34 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Vaizdo ir garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Prieš pradėdant norėčiau informuoti, kad pokalbis bus įrašomas ir naudojamas tik magistro darbo tyrimo tikslais. Ar sutinkate dalyvauti interviu?

**E5:** Taip, sutinku.

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E5:** Visagino savivaldybė, būdama Utenos regiono dalimi, istoriškai niekada savęs nepozicionavo kaip turistinės savivaldybės. Nors miestas turi gamtinių išteklių, ežerų ir miškų, jie yra gana riboti, ypač lyginant su kaimyninėmis savivaldybėmis. Visaginas yra labai kompaktiškas miestas, o jo identitetą ilgą laiką formavo branduolinės energetikos objektas ir su juo susijusi infrastruktūra, kuri nėra patraukli rekreaciniam turizmui.

Uždarius Ignalinos atominės elektrinės antrąjį bloką, savivaldybė maždaug dešimt metų išgyveno tam tikrą refleksijos laikotarpį – buvo ieškoma atsakymo, kuo Visaginas nori tapti ateityje ir kaip neiškristi iš Utenos regiono konteksto. Kadangi Visaginas yra viena iš šešių regiono savivaldybių, tapo aišku, jog būti „tokiais kaip visi“ nėra nei prasminga, nei konkurencinga.

Pirmasis realus žingsnis buvo strateginis planavimas. Parengtas naujas 2022–2030 metų strateginis plėtros planas, kuris buvo rengiamas savivaldybės viduje, be išorinių ekspertų pagalbos. Šiame plane buvo nuodugniai analizuojamos visos savivaldybės sritys, įskaitant turizmą, ir ieškoma, kokias specifines temas Visaginas galėtų pasirinkti kaip savo stiprybes.

Strateginiame plane atsirado ne tik analitinė dalis, bet ir aiškiai įvardytos specializacijos kryptys. Visagino atveju tai tapo energetika ir inžinerinė pramonė bei kūrybinės industrijos. Šios kryptys buvo pasirinktos kaip pagrindas, prie kurio jungiamos visos kitos sritys – ekonomika, švietimas, verslas ir taip pat turizmas.

Turizmo kontekste buvo nuspręsta orientuotis į branduolinį, energetinį, mokslinį ir pažintinį turizmą. Tai nėra masinis rekreacinis turizmas, o labiau nišinis, teminis turizmas. Kita kryptis – urbanistinis turizmas, grindžiamas Visagino miesto steigimosi istorija, jaunatviškumu ir architektūriniu paveldu, įskaitant sovietinio modernizmo architektūrą, kuri domina tam tikras specialistų ir lankytojų grupes.

Trečioji kryptis – daugiakultūris turizmas. Visagine gyvena apie dvidešimt tūkstančių gyventojų, atstovaujančių daugiau nei keturiasdešimčiai tautybių. Šis daugiatautiškumas formuoja stiprų kultūrinį potencialą, kuris atsiskleidžia per šventes, maisto paveldą, kultūrinės veiklas, maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas, perteikiamas per tautinę ir kultūrinę prizmę.

Taip pat prie šių krypčių jungiamos kūrybinės industrijos. Miesto architektūra, urbanistinė struktūra ir gamtinė aplinka leidžia kurti įvairias patirtines veiklas, pavyzdžiui, maršrutus „miestas miške – miškas mieste“, pasivaikščiojimus per pušynus, industrines teritorijas ir grįžimą atgal į miesto erdves.

Anksčiau Visaginas turėjo atskirą turizmo plėtros strategiją, galiojusią iki maždaug 2018 metų, tačiau ji buvo gana standartinė ir neišskirtinė, panaši į kitų savivaldybių dokumentus. Šiuo metu sąmoningai atsisakoma vienos bendros turizmo strategijos, vietoje to rengiamos konkrečios koncepcijos pagal pasirinktas temas. Pavyzdžiui, branduolinio ir energetinio turizmo koncepcija apima materialųjį paveldą, tokį kaip atominės elektrinės valdymo skydo simulatorius, planuojamas Energetikos pažinimo centras. Energetikos pažinimo centro koncepcija parengta kartu su mokslininkais ir Nacionaliniais technikos bei energetikos muziejais. Siekiama sukurti modernų, XXI amžiaus edukacinį centrą, o ne tradicinį, statišką muziejų. Ši koncepcija apima ne tik pastatą, bet ir aplinkines teritorijas – pasivaikščiojimo trasas pušyne, aplink ežerą, integruojant pažinimą su buvimu gamtoje.

Be materialaus paveldo, didelis dėmesys skiriamas nematerialiajam paveldui – miesto gyventojų patirtims. Siekiama kaupti pasakojimus apie tai, kodėl žmonės atvyko į Visaginą, kaip jie gyveno mieste branduolinės elektrinės veikimo metu ir kaip jų gyvenimai pasikeitė po jos uždarymo. Šios patirtys kaupiamos kuriamame miesto muziejuje, kuris sąmoningai formuojamas kaip netradicinis, gyvas muziejus, nes daugelis miesto kūrėjų dar yra gyvi ir aktyviai dalijasi savo istorijomis.

Taip pat planuojamas mados muziejus, susijęs su Vasiljevo kolekcija, tačiau kartu siekiama per aprangą ir tekstilę atskleisti daugiakultūrį miesto paveldą, įtraukiant skirtingų tautinių bendruomenių atstovus – ukrainiečius, baltarusius, totorius ir kitas bendruomenes.

Kalbant apie infrastruktūrą, savivaldybė ilgą laiką blaškėsi, bandydama taikyti universalius sprendimus, tačiau suprato, kad, pavyzdžiui, pakrančių tvarkymas labiau skirtas vietos gyventojams ir nekuria ekonominės gražos per turizmą. Todėl šiuo metu orientuojamasi į esamos infrastruktūros pritaikymą teminiam turizmui: natūralių žygių trasų kūrimą, jų ženklavinimą, audiogidus, informacinius sprendimus, kurie ne tik nukreipia, bet ir pasakoja apie aplinką.

Taip pat vystomos viešosios erdvės, kuriose atsiranda meninių objektų, memorialų, parodų apleistuose pastatuose. Visaginas palaipsniui formuojamas kaip muziejus po atviru dangumi, kuriame menas, urbanistika ir istorija susijungia į vientisą patirtį.

Turizmo informacijos centras Visagine veikia palyginti trumpai – penktus metus. Prieš dvejus metus buvo baigtas autobusų stoties projektas, kuriame įkurtas Turizmo informacijos centras. Tai tapo svarbiu infrastruktūriniu objektu, leidžiančiu atvykusiems lankytojams iš karto gauti informaciją apie miestą ir jo siūlomas veiklas. Vis dėlto pabrėžiama, kad realūs šių sprendimų rezultatai bus matomi tik po dešimties ar penkiolikos metų.

Pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama miesto viešinimui ir rinkodarai. Anksčiau Visaginas buvo suvokiamas kaip uždaras atominis miestas, neturintis ką pasiūlyti turistams. Šis įvaizdis palaipsniui keičiamas per socialinius tinklus, viešinimo kampanijas ir teminius renginius. Tam tikrą impulsą suteikė ir Černobylio serialo populiarumas, kuris paskatino susidomėjimą branduoline tematika, nors anksčiau turistų grupės dažnai atvykdavo tik į elektrinę, neužsukdamos į patį miestą.

Šiuo metu siekiama parodyti, kad Visaginas yra įdomus tiek vasarą, tiek žiemą. Vystomi žiemos turizmo projektai, slidinėjimo ir žygių trasos, siekiant mažinti sezoniškumą. Tačiau savivaldybė pripažįsta, kad verslo sektorius mieste išlieka silpnas – trūksta smulkaus verslo, apgyvendinimo paslaugų, viešbučių, o verslumo kultūra dar tik formuojasi.

Apibendrinant, turizmo politika Visagine yra ankstyvoje, formavimosi stadijoje. Ji grindžiama aiškios specializacijos paieška, teminiu ir nišiniu požiūriu į turizmą, tačiau jos rezultatai bus matomi tik ilgalaikėje perspektyvoje.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?

**E5:** Didžioji dalis taikomų priemonių Visagine yra susijusios su strateginiu planavimu, investicijomis, infrastruktūros pritaikymu ir dalyvavimu projektuose. Pirmiausia tai yra strateginiai dokumentai,



kuriuose apibrėžiamos savivaldybės kryptys ir prioritetai. Turizmas nėra atskirta sritis – jis integruojamas kartu su ekonomika, švietimu, verslu ir kūrybinėmis industrijomis.

Svarbi priemonė yra investicijos į infrastruktūrą. Šiuo metu savivaldybė orientuojasi ne į naujų objektų kūrimą, o į esamos infrastruktūros pritaikymą turizmui. Tai apima žygių trasų miške ir mieste formavimą, jų ženklavimą, informacinių sprendimų diegimą, audiogidų kūrimą. Šios priemonės leidžia turistams savarankiškai pažinti miestą ir jo aplinką.

Taip pat taikomos rinkodaros priemonės – stiprinamas miesto matomumas per socialinius tinklus, viešinimą, renginius. Turizmo informacijos centras, įkurtas modernioje autobusų stotyje, veikia kaip pagrindinis informacijos ir komunikacijos taškas. Jis orientuojasi ne tik į informacijos teikimą, bet ir į jaunimo įtraukimą, stovyklų, edukacinių veiklų organizavimą.

Svarbi priemonė yra dalyvavimas nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose. Savivaldybė siekia pritraukti Europos Sąjungos lėšas, nors tai nėra paprasta, nes Visaginas neturi tradicinių kultūros paveldo objektų. Dėl šios priežasties tenka ieškoti kūrybinių sprendimų ir teikti koncepcinius projektus, pavyzdžiui, susijusius su energetikos pažinimo centru.

Taip pat aktyviai dalyvaujama funkcinėse zonose ir bendruose projektuose su kaimyninėmis savivaldybėmis – Ignalina ir Zarasais. Projektai planuojami taip, kad turistai galėtų laisvai judėti tarp savivaldybių, naudodamiesi pėsčiųjų, dviračių maršrutais ar viešuoju transportu.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką?

**E5:** Didžiausia problema yra finansavimas. Turizmo plėtrai skiriami riboti ištekliai, o konkurencija dėl Europos Sąjungos finansavimo yra labai didelė. Ne visi Visagino projektai atitinka nacionalinių ar europinių programų prioritetus, todėl dalis idėjų lieka neįgyvendintos.

Kita labai svarbi problema – silpnas verslo sektorius. Visaginas ilgą laiką buvo priklausomas nuo vienos pramonės šakos, todėl smulkusis verslas vystosi lėtai. Trūksta apgyvendinimo paslaugų, viešbučių, maitinimo įstaigų, o be jų sunku pritraukti turistus ilgesniam laikui.

Taip pat trūksta verslumo kultūros ir pasitikėjimo. Verslai vengia kurtis, kol nėra aiškių turistų srautų, o savivaldybei sudėtinga sukurti srautus be verslo pasiūlos. Susidaro uždaras ratas.

Dar viena problema – bendruomenių ir tautinių bendrijų įsitraukimas. Nors miestas yra daugiakultūris, bendruomenės kol kas silpnai įsitraukia į turizmą kaip ekonominę veiklą. Dauguma veiklų vykdomos projektiniu pagrindu, o ne kaip tvarūs verslai.

Taip pat juntamas rinkodaros specialistų ir jaunų profesionalų trūkumas. Dalis jaunimo išvyksta studijuoti į didmiesčius ir negrįžta, todėl mieste trūksta žmonių, galinčių kurti turizmo produktus ir juos profesionaliai komunikuoti.

**T:** Kaip Jūsų savivaldybėje vykdoma turizmo stebėseną ir vertinimas?

**E5:** Turizmo vystymo stebėseną Visagine dažniausiai grindžiama statistiniais rodikliais, tačiau jie ne visada atspindi realią situaciją. Naudojami oficialūs statistiniai duomenys, tačiau jų rinkimo metodai ir pjūviai kartais iškreipia vaizdą, todėl savivaldybė ne visada su jais sutinka.

Turizmo plėtros centras renka lankytojų skaičių, atlieka apklausas, tačiau savivaldybės lygmeniu stebėseną dažniausiai apsiriboja bendrais rodikliais. Daugiau dėmesio skiriama paviršiniam stebėjimui, o ne gilesnei analizei.

Savivaldybė pripažįsta, kad šiuo metu nėra pakankamai vertinamas turistų finansinis indėlis į miesto ekonomiką – pavyzdžiui, kaip turizmas veikia kavinių, paslaugų ar smulkaus verslo pajamas.

**T:** Kokie turizmo stebėsenos metodai ir rodikliai taikomi?

**E5:** Pagrindiniai naudojami rodikliai yra lankytojų skaičius ir apgyvendintų asmenų skaičius. Tačiau pripažįstama, kad šie rodikliai nėra visiškai tikslūs dėl šešėlinės ekonomikos, ypač mažajame apgyvendinimo sektoriuje.

Ilgalaikėje perspektyvoje svarbiausiu rodikliu laikomas smulkaus verslo atsiradimas ir išsilaikymas. Jei mieste atsiranda daugiau kavinių, paslaugų vietų ir jos sugeba išsilaikyti, tai laikoma ženklu, kad mieste formuojasi turistų srautai.

Kokybiniai rodikliai vertinami remiantis nacionalinių institucijų, ypač „Keliauk Lietuvoje“, ataskaitomis. Taip pat svarstoma diegti technologinius sprendimus – QR kodus, audiogidus, mobiliąsias programėles, kurios leistų stebėti lankytojų elgseną ir rinkti grįžtamąjį ryšį.

**T:** Kaip vertinate turizmo stebėsenos ir vertinimo rezultatus?

**E5:** Stebėsenos rezultatai dažniausiai naudojami kaip pagalbinių informacija investiciniams sprendimams. Jie padeda suprasti, kur trūksta infrastruktūros, pavyzdžiui, sanitarinių mazgų ar informacinių sprendimų.

Tačiau šie rezultatai neturi didelės strateginės reikšmės, nes galutiniai sprendimai labai priklauso nuo politinių prioritetų ir finansavimo. Jei prioritetas skiriamas pramonei ar kitoms sritims, turizmas lieka antrame plane, nepriklausomai nuo stebėsenos duomenų.

**T:** Ką reikėtų gerinti turizmo stebėsenoje ir vertinime?

**E5:** Pirmiausia reikėtų didinti privataus sektoriaus įsitraukimą ir pereiti nuo vien tik lankytojų skaičiavimo prie turistų išlaidų vertinimo. Tai leistų objektyviau įvertinti turizmo poveikį vietos ekonomikai.

Taip pat būtina stiprinti stebėsenos skaitmenizaciją – naudoti šiuolaikines technologijas, tokias kaip audiogidų platformos, QR kodai, mobiliosios programėlės, kurios leistų rinkti duomenis apie lankytojų srautus ir patirtis.

Ilgalaikėje perspektyvoje reikėtų kurti nuoseklią stebėsenos sistemą, kuri leistų vertinti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius turizmo vystymo aspektus.

## **Eksperto E6 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E6

**Ekspertui aktuali savivaldybė:** Zarasų rajono savivaldybė

**Institucija / įstaiga:** Turizmo ir verslo informacijos centras

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 16 d.

**Interviu trukmė:** 28 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** garso ir vaizdo įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Prieš pradėdant norėčiau informuoti, kad pokalbis bus įrašomas ir naudojamas tik magistro darbo tyrimo tikslais. Ar sutinkate dalyvauti interviu?

**E6:** Taip, sutinku.

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E6:** Turizmo politikos įgyvendinimą Zarasų rajono savivaldybėje vertinčiau kaip kompleksinę procesą, kuris priklauso nuo kelių lygmenų – valstybės, regiono ir pačios savivaldybės. Zarasų rajone turizmas istoriškai laikomas viena pagrindinių ekonomikos sričių. Tai lemia gamtiniai ištekliai, ežerų gausa ir susiformavęs įvaizdis, kuris egzistuoja jau nuo tarpukario laikų.

Savivaldybės strateginiuose dokumentuose turizmas nuolat įvardijamas kaip prioritetinė sritis. Zarasai siekia kurortinės teritorijos statuso, tačiau valstybės požiūris į tai yra gana atsargus. Lietuvoje šiuo metu yra keli pagrindiniai kurortai, kuriems skiriamas didžiausias dėmesys, o naujoms kurortinėms teritorijoms keliami labai aukšti reikalavimai.

Valstybės investicijų trūkumas, pavyzdžiui, infrastruktūros projektuose, tokiuose kaip aplinkkelio statyba, apsunkina turizmo politikos įgyvendinimą. Dėl to savivaldybė dažnai priversta spręsti problemas savo lėšomis. Taip pat ryškus sezoniškumas – vasaros laikotarpiu turistų srautai yra dideli, tačiau žiemą jie smarkiai sumažėja.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?

**E6:** Pagrindinės turizmo politikos įgyvendinimo priemonės Zarasų rajono savivaldybėje yra susijusios su infrastruktūros plėtra ir viešųjų erdvių tvarkymu. Didelis dėmesys skiriamas pėsčiųjų ir dviračių takams, paplūdimiams, vandens turizmo infrastruktūrai, prieigoms prie ežerų.

Taip pat vystomas kultūrinis turizmas – Zarasai ne kartą buvo Lietuvos kultūros sostine, čia organizuojami įvairūs renginiai, miesto šventės, koncertai. Reikšmingais traukos objektais tampa Antazavės dvaras, muziejai, galerijos, kuriose nuolat atnaujinamos ekspozicijos.

Svarbi priemonė yra ir Turizmo ir verslo informacijos centro veikla, kuri apima informacijos teikimą, rinkodarą, renginių viešinimą bei turistų srautų nukreipimą. Taip pat skatinamos bendruomenių iniciatyvos, susijusios su vietos paveldo, maisto ir amatų pristatymu.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką Jūsų savivaldybėje?

**E6:** Viena pagrindinių problemų yra ryškus sezoniškumas, kuris daro didelę įtaką turizmo sektoriaus stabilumui. Vasaros sezono metu turistų srautai dideli, tačiau žiemos laikotarpiu aktyvumas smarkiai sumažėja.

Taip pat išlieka apgyvendinimo infrastruktūros problema – Zarasų rajone vyrauja kaimo turizmo sodybos, tačiau trūksta aukštesnės klasės viešbučio, galinčio priimti didesnius turistų srautus. Tai riboja galimybes pritraukti didesnius renginius ar ilgesniam laikui atvykstančius turistus.

Papildoma problema – ribotas valstybės finansavimas infrastruktūros projektams, todėl savivaldybei tenka prisiimti didelę finansinę naštą.

**T:** Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?

**E6:** Turizmo vystymo stebėseną ir vertinimą daugiausia remiasi statistiniais rodikliais, tokiais kaip turistų srautai, apgyvendinimo įstaigų duomenys, lankytojų skaičius renginiuose. Šiuos duomenis renka Turizmo ir verslo informacijos centras bei savivaldybės administracija.

Tačiau dažnai šie rodikliai nevisiškai atspindi realią situaciją, nes dalis apgyvendinimo paslaugų teikėjų nepateikia tikslių duomenų, o šešėlinė ekonomika iškreipia statistiką.

**T:** Kokie turizmo vystymo vertinimo ir stebėsenos metodai ir rodikliai naudojami Jūsų savivaldybėje?

**E6:** Pagrindiniai naudojami rodikliai yra turistų ir apgyvendintų asmenų skaičius. Tačiau šių rodiklių nepakanka, siekiant įvertinti realų turizmo poveikį vietos ekonomikai.

Trūksta metodų, leidžiančių įvertinti turistų išlaidas, smulkiojo verslo pajamas ar ekonominę naudą savivaldybei. Tokie duomenys galėtų suteikti tikslesnį vaizdą apie turizmo sektoriaus reikšmę.

**T:** Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus Jūsų savivaldybėje?

**E6:** Šiuo metu turizmo stebėsenos rezultatai labiau naudojami bendram situacijos stebėjimui, tačiau jų nepakanka strateginiams sprendimams priimti. Trūksta gilesnės analizės ir aiškių išvadų, kurios galėtų padėti planuoti ilgalaikę turizmo plėtrą.

**T:** Ką ir kaip reikėtų gerinti Jūsų savivaldybės turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

**E6:** Pirmiausia reikėtų plėsti stebėsenos rodiklių spektrą ir įtraukti ekonominio poveikio vertinimą. Taip pat svarbu skatinti apgyvendinimo ir turizmo paslaugų teikėjus aktyviau teikti duomenis.

Reikalinga nuoseklesnė ir sistemingesnė duomenų analizė, kuri leistų priimti pagrįstus sprendimus planuojant turizmo politiką ateityje.

## **Eksperto E7 interviu transkripcija**

**Eksperto kodas:** E7

**Institucija:** Ignalinos rajono savivaldybė

**Respondento pareigos:** Skyriaus vedėjas

**Tyrimo metodas:** pusiau struktūruotas ekspertinis interviu

**Interviu data:** 2026 m. sausio 20 d.

**Interviu trukmė:** 11 min.

**Interviu forma:** nuotolinis interviu

**Naudojama priemonė:** „Microsoft Teams“

**Įrašymas:** Garso įrašas, su respondento sutikimu

**Interviu vykdytoja:** T

**T:** Prieš pradėdant norėčiau informuoti, kad pokalbis bus įrašomas ir naudojamas tik magistro darbo tyrimo tikslais. Ar sutinkate dalyvauti interviu?

**E7:** Taip, sutinku.

**T:** Kaip vertinate turizmo politikos įgyvendinimą Jūsų savivaldybėje?

**E7:** Turizmo politikos įgyvendinimą vertinu teigiamai. Ignalinos rajonas turi stiprius gamtinius išteklius, todėl turizmas yra viena iš svarbių savivaldybės veiklos kryptų. Dalis savivaldybės veiklų ir planuojamų sprendimų yra nukreipti būtent į turizmo skatinimą, ypač funkcinės zonos kontekste ir bendradarbiaujant su kaimyninėmis savivaldybėmis. Matomos investicijos į turizmo infrastruktūrą ir keliavimo skatinimą regione.

**T:** (papildomas). Ar per pastaruosius kelerius metus pastebėjote pokyčių?

**E7:** Taip, pokyčiai pastebimi. Jie daugiausia susiję su didesnėmis investicijomis ir projektine veikla, ypač funkcinės zonos rėmuose. Planuojami ir įgyvendinami turizmo maršrutų kūrimo projektai, pėsčiųjų ir dviračių takai, kurie prisideda prie keliavimo regione skatinimo. Todėl galima teigti, kad teigiamai pokyčiai vyksta.

**T:** Kokios turizmo politikos įgyvendinimo priemonės taikomos Jūsų savivaldybėje?

**E7:** Pagrindinės priemonės yra susijusios su turizmo infrastruktūros tvarkymu ir projektine veikla. Skiriamos savivaldybės biudžeto lėšos turizmo sričiai, taip pat nuo šių metų pradėtas rinkti vietinis rinkliavos mokestis, kurio lėšos planuojamos investuoti į turizmo infrastruktūrą. Savivaldybė taip pat dalyvauja įvairiuose projektuose, kurie finansuojami iš išorinių šaltinių.

**T:** (papildomas). Ar šios priemonės yra realiai įgyvendinamos, ar labiau formalios?

**E7:** Priemonės nėra tik formaliai įrašytos dokumentuose. Jos įgyvendinamos per konkrečius projektus, numatytus veiklos planuose. Dalis projektų yra tęstiniai ir realizuojami per kelerius metus, priklausomai nuo finansavimo ir projektavimo etapų.

**T:** Kokios problemos iškyla įgyvendinant turizmo politiką Jūsų savivaldybėje?

**E7:** Viena pagrindinių problemų yra sezoniškumas – turizmas daugiausia vyksta šiltuoju metų laiku, o šaltuoju sezonu turizmo verslai susiduria su išgyvenimo sunkumais. Taip pat iššūkių kelia ribotas finansavimas ir paslaugų plėtros galimybės ne sezono metu.

**T:** Kaip Jūsų savivaldybėje atliekami turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo procesai?

**E7:** Stebėseną ir vertinimą atliekami per planų ir veiklos ataskaitų analizę. Pagrindinė už turizmą atsakinga įstaiga rengia veiklos ataskaitas, kurios pateikiamos savivaldybei. Savivaldybė daugiausia atlieka politikos formavimo funkciją, o turizmo informacijos centras – įgyvendinimo funkciją.

**T:** Kokie turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo metodai bei rodikliai naudojami?

**E7:** Daugiausia naudojami kiekybiniai rodikliai – lankytojų skaičius, apgyvendinimo vietų užimtumas, apklausų rezultatai. Taip pat analizuojamos turistų apklausos, tačiau jos dažniausiai vykdomos atskirų įstaigų lygmeniu. Apibendrinta kokybinė analizė savivaldybės mastu atliekama ribotai.

**T:** Kaip vertinate turizmo vystymo stebėsenos ir vertinimo rezultatus?

**E7:** Į gautus rezultatus iš dalies atsižvelgiama rengiant strateginius ir veiklos planus, tačiau stebėsenos rezultatai ne visada tiesiogiai lemia sprendimus. Didesni infrastruktūros projektai dažniausiai įgyvendinami per projektinę veiklą, truncančią kelerius metus, pavyzdžiui, dviračių ir pėsčiųjų takų plėtrą, apšvietimo sprendimus lankytinose vietose.

**T:** Ką ir kaip reiktų gerinti turizmo vystymo stebėsenoje ir vertinime?

**E7:** Pirmiausia reiktų aiškesnio atsakingo asmens ar specialistų, dirbančių būtent turizmo srityje. Taip pat reiktų aktyvesnio duomenų rinkimo ir analizės, platesnio požiūrio į stebėseną, neapsiribojant vien metinėmis ataskaitomis. Šiuo metu stebėseną yra gana formali, o realios analizės ir ilgalaikių įžvalgų trūksta.

**T:** (papildomas). Kokie pokyčiai galėtų būti realiai įgyvendinami artimiausiu metu?

**E7:** Artimiausiais metais numatoma daug projektavimo darbų, nes gautas finansavimas techniniams projektams rengti. Tikėtina, kad realūs pokyčiai bus labiau matomi nuo 2027 metų, kai pradės būti įgyvendinami suplanuoti infrastruktūros projektai. Tačiau išlieka problema, kad savivaldybėje nėra atskiro specialisto, atsakingo tik už turizmą – ši funkcija dažnai yra papildoma.