

## STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI KAIMO TURIZMO SEKTORIUJE

**Margarita Išoraitė**

*Mykolo Romerio universitetas*

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama šiuo metu ypač aktuali tema – strateginio valdymo ypatumai kaimo turizmo sektoriuje. Lietuvoje kaimo turizmo sodybose besilisinčių poilsiautojų skaičius kasmet didėja. Sėkmingai plėtojamas kaimo turizmas laikomas viena pagrindinių žemės ūkio veiklos alternatyvų. Kaimo turizmui daugiausia įtakos turi mūsų šalies politinė ir ekonominė padėtis. Didelės įtakos kaimo turizmo verslui turi nemaža Europos Sąjungos (ES) teikiama finansinė parama. Taigi kartu kaimo turizmas padeda spręsti kaimo bendruomenės problemas, o šios rūšies verslo paslaugų vartojimas skatina ir kitų verslų kūrimąsi kaime, sukuriama darbo vietos kaimo gyventojams ir jaunimui, aktyviau sprendžiamos socialinės kaimo problemos. Tvarkingoms ir patrauklioms kaimo turizmo sodyboms dar daug ko trūksta: mažai nukreipiamųjų kelio ženklų, prasti keliai ir kita infrastruktūra, veiklai dažniausia būdingas sezoniškumas. Nors ir turintis senas užuomazgas, kaimo turizmas Lietuvoje nėra plačiai ir sėkmingai plėtojamas verslas kaip kitose užsienio šalyse. Kaimo turizmas – kaimo vietovių žemių verslas. Kaimo gyventojai gali ne tik pardavinėti savo ūkio produktus, bet ir papildyti pajamas iš kitos veiklos, kartu sėkmingai integruotis į dabartinę konkurencinę visuomenę. Dabar daug dėmesio skiriama kaimo turizmo verslui ir rekreacijai. Lietuvos kaime pagrindinis pragyvenimo šaltinis, išskyrus sandomo darbo pajamas, pensijas ir socialines pašalpas, yra pajamos iš žemės ūkio. Siekiant sumažinti kaimo gyventojų priklausomybę nuo žemės ūkio, turi būti skirta daugiau dėmesio kaimo verslo plėtrai ir plėtros problemoms spręsti. Nagrinėjant šią problemą, labai svarbus strateginis valdymas – sėkminga kaimo turizmo verslo plėtra ten, kur palanki rekreacinė aplinka. Svarbu laiku atsižvelgti į kaimo turizmo rinkos plėtros tendencijas ir numatyti galimybes pasirengti priimti daugiau atvykstančių turistų į regioną ir formuoti tinkamą kaimo turizmo plėtros politiką.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginis valdymas, kaimo turizmas, strateginis planas, SSGG analizė.

### Įvadas

Kaimo turizmas yra svarbi turizmo šaka, kiekvienais metais tampanti vis aktualesnė, pasirenkant atos-

tojų vietą. Tai galima traktuoti kaip alternatyvą tradiciniam paplūdimio turizmui. Jis atitinka poreikius tų turistų, kuriuos netenkina masinis turizmas. Lietuvoje susidomėjimas kaimo turizmu taip pat didėja. Europoje turizmas turi didelės reikšmės, kadangi jis apima apie du milijonus veiklų. Į kaimo turizmą žvelgiama kaip į galimybę plėtoti kaimo regionų ekonomiką. Pasaulio turizmo organizacijos iškelta nuostata (1996), kad kaimo turizmas atgaivins kaimo vietas, parodo kaimo turizmo svarbą.

Svarbu apibrėžti kaimo turizmo sąvoką. Iš tikrųjų kaimo turizmo kilmė yra antikinė, kadangi kaimo vietovės visada buvo įkvėpimo šaltinis menininkams. Po masinio kaimo iškėlimo XIX a. pradžioje, kaimo turizmas buvo laikomas kaip draugų ir giminių lankymas jų namuose. Ši veikla buvo pavadinta kaimo turizmu, t. y. pigesniu turizmu, skirtu darbininkų klasei. Tačiau vėliau kaimo turizmas vystėsi kaip alternatyva masiniam turizmui. Žmonės domėjosi specializuotų ir kokybiškų atostogų galimybe. Kaimo turizmas atitiko tą paklausą, kuriai norėjosi geresnės aplinkos ir mažiau turistų. Be to, kaimo turizmas labiau pritaikytas trumpoms atostogoms (Garcia Henche, 2003). Skirtingi apibrėžimai rodo, kad kaimo turizmas apima įvairias veiklas ir tokias sąvokas, kaip „žemės ūkio turizmas“, „ekoturizmas“, „žalioji turizmas“, „natūralus turizmas“ ir t. t.

**Strapsnio tikslas** – įvertinti strateginio valdymo ypatumus kaimo turizmo sektoriuje.

Tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti kaimo turizmo sąvoką ir reikšmę.
2. Įvertinti kaimo turizmą Europoje.
3. Išnagrinėti strateginį planą kaip kaimo regionų plėtros priemonę.
4. Įvardyti potencialaus kaimo turizmo analizės procedūras.
5. Nustatyti ryšį tarp strateginio plano ir rinkodaros kaimo turizmo sektoriuje.
6. Atlikti SSGG analizę Lietuvos kaimo turizmo sektoriuje.
7. Išanalizuoti strateginio valdymo ypatumus Lietuvos kaimo turizmo sektoriuje.

*Tyrimo objektas* – kaimo turizmas.

*Tyrimo dalykas* – strateginio valdymo ypatumai kaimo turizmo sektoriuje.

*Tyrimo metodai* – mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė.

### 1. Kaimo turizmo sąvoka ir reikšmė

Kaimo turizmo sąvokos semantinį lauką sudaro nemažai veiklų, kurias teikia ūkininkai ir kaimo gyventojai, siekdami pritraukti turistus į savo regioną ir tikėdamiesi gauti papildomų pajamų savo veiklai. Bet kokia turizmo forma, kuri parodo kaimo gyvenimą, meną, kultūrą ir kaimo vietovių palikimą, taip suteikdama kaimo bendruomenei ekonominę ir socialinę naudą bei galimybę sąveikai tarp turistų ir vietinių gyventojų, gali būti apibūdinama kaip kaimo turizmas. Kaimo turizmas yra veikla, kuri plėtojama kaimo vietovėje. Kaip priešingybė įprastiniam turizmui, kaimo turizmas turi tam tikras tipines charakteristikas, pvz., jis orientuotas į specifinę patirtį, nes kaimo vietovės yra retai apgyvendintos, susijęs su sezoniškumu ir vietovės įvykiais, grindžiamas kultūros, palikimo ir tradicijų išsaugojimu.

Kaimo turizmas sukuria vertę priklausomai nuo konkretaus kaimo galimybių. Tipinės kaimo turizmo charakteristikos yra:

- retai apgyvendintos vietovės;
- vyraujanti natūrali aplinka;
- dėmesys veiklai lauke;
- vietinių gyventojų valdomos įmonės;
- sezoniniai ir vietiniai įvykiai.

Kaimo turizmas turi didžiulį potencialą pritraukiant skirtingus interesus turinčius turistus, kadangi jis apima įvairias turizmo sąvokas. Kaimo turizmas apima šias turizmo sąvokas:

- 1) palikimo ir kultūros (etninis turizmas);
- 2) mokymo ir švietimo apie natūralią aplinką kaimo gyvenimo stilius, menas, kultūras (ekoturizmas);
- 3) dekoratyvinis turizmas (natūralus turizmas);
- 4) religinis turizmas (piligrimų turizmas);
- 5) žygių / sportinė veikla (žygių turizmas);
- 6) kaimo / agrarinė veikla (ūkininkų turizmas / agroturizmas).

Priklausomai nuo šalies, skiriasi būdai, kaip kaimo turizmas yra organizuojamas. Kai kuriose šalyse Vyriausybės arba kooperatyvai yra pagrindinis investicijų šaltinis. Kitose šalyse šį sektorių finansuoja privačios įmonės.

Europos Komisija (1995) savo dokumentuose suskirsto kaimo turizmą į dvi grupes. Pirmajai grupei priklausantis kaimo turizmas yra suprantamas kaip skirtumas tarp vartojimo ir pajamų, kurias gauna vietinė bendruomenė. Antrajai grupei priklauso kaimo turizmas, kuris naudojamas kaip pagrindinis kaimo kultūros produkto elementas.

Išsamesni turizmo apibrėžimai:

*Kaimo turizmas* – turizmo rūšis, kur kaimo kultūra yra svarbiausias elementas.

*Gamtos turizmas* yra turizmo rūšis, kur principinis komponentas yra gamtos suvokimas ir stebėjimas (Pasaulinė turizmo organizacija, 2002).

*Žaliasis turizmas* yra turizmo rūšis, kur gamtovaizdis yra pagrindinis kintamas ir principinis objektas, integruojant lankytoją į vietinę gamtos ir žmonių aplinką (Garcia Heche, 2003).

*Agroturizmas* – svarbiausia kaimo turizmo dalis, kuria siekiama didinti ūkininkų pajamas. Pirma agroturizmo charakteristika ta, kad jis yra ūkininkų veikla. Ji taip pat yra susijusi su žemės ūkio veikla bei ūkininkų pajamų papildymu (Garcia Heche, 2003).

*Sporto turizmas* naudoja natūralią aplinką kaip bazę praktinei sporto veiklai (Garcia Heche, 2003).

*Ekoturizmas* yra naudojamas, kai prioritetas yra išsaugoti natūralią aplinką, kurioje vyksta ūkinė veikla (Garcia Heche, 2003).

Kitą apibrėžimą pateikia Pasaulinė turizmo organizacija. Tai susiję su alternatyva, kad kaimo turizmas atstovauja masinį turizmą. Jis aiškina, kad turistai ieško „kaimo ramybės“, kaimo turizmas yra turizmas, nutolęs nuo intensyvios turizmo veiklos ir jį užsisako lankytojai, kurie nori sąveikauti su kaimo aplinka ir vietine bendruomene reikšmingu ir autentišku būdu (Mac Nulty, 2002). Apibrėžimas, kurį pateikia Pasaulio turizmo organizacija (2002), kaimo kultūrai teikia didelės reikšmės ir yra nukreiptas į motyvaciją žmonių, kurie vyksta į kaimo vietoves atostogauti. Iš tikrųjų žmonės renkasi kaimo vietovę todėl, kad jie turi susidare vaizdą ir įspūdį apie šią vietą. Šis įspūdis dažnai nukreiptas į kaimo kultūrą: autentiškumą, stiprų ryšį su gamta, palikimu, identitetu.

### 2. Kaimo turizmas Europoje

Kaimo turizmu naudojasi ketvirtadalis Europos gyventojų ir apima daugiau nei 80 proc. Europos teritorijos (Cork deklaracija, 1996). Kaimo turizmas vaidina svarbų vaidmenį Europoje, Europos Komisija daro viską, kad jį plėtotų. Yra nemažai publikacijų, kuriose nagrinėjamos kaimo turizmo problemos Europoje. Pasaulinės turizmo organizacijos komisija Europoje yra organizavusi įvairias konferencijas apie kaimo turizmą Europoje, kuriose pateikė kryptis ir kaimo turizmo įvertinimą Vakarų ir Rytų Europoje. Taip pat sukurti Europos dokumentai, kaip organizuoti ir plėtoti kaimo turizmą.

Pasaulinė turizmo organizacijos komisija Europoje pažymi, kad kaimo turizmas gali būti naudojamas kaip priemonė kaimo turizmui plėtoti, kadangi kaimo bendruomenei teikia papildomų paslaugų apmokant už transporto ir kitas paslaugas. Be to, turizmas plečia ryšius tarp bendruomenių ir skatina kultūros mainus. Ši veika taip pat skatina saugoti ir puoselėti aplinką,

nes turistų srautas priklauso nuo jos patrauklumo. Komisija pabrėžia ekonominį ir socialinį poveikį, kurį sąlygoja kaimo turizmo plėtra: didėja visuomeninių paslaugų paklausa, kyla žemės, pastatų ir net vietinių produktų kaina. Šie pareiškimai rodo, kad ES institucijos nori naudoti turizmą kaimo vietovių plėtrai, tačiau taip pat supranta, kokią neigiamą poveikį gali sukelti jo plėtra.

Kadangi kaimo turizmas yra Europos prioritetas, ES patvirtino priemones jį remti. Kaimo turizmas laikomas kaimo plėtros dalimi, jis gali būti finansuojamas tokiose srityse kaip informacija, mokymas, rinkodara, turizmo veiklos integracija į regioną. Europos fondai, finansuojantys kaimo plėtrą, yra šie:

- Europos regionų plėtros fondas, kuris padeda plėtoti infrastruktūrą, remia veiklą ir mokymąsi;
- Europos socialinis fondas remia mokymąsi;
- Europos žemės ūkio garantijų fondas, kuris remia žemės ūkio reguliavimą ir įvairovę.

Kaip aiškina Europos komisija, LEADER yra viena keturių ES struktūrinių fondų iniciatyvų. Jos vaidmuo yra informuoti kaimo dalyvius apie jų regiono ilgalaikį potencialą. LEADER remia integruotas strategijas ir inovacinius projektus, kurių tikslas – aukšta kokybė ir darni plėtra. Jis suteikia daug vietos partnerystei ir apsikeitimui patirtimi tinkle. LEADER+ yra trečias etapas LEADER programoje. LEADER + temų prioritetai yra šie:

- geresnis natūralių ir kultūrinių šaltinių naudojimas;
- gyvenimo kokybės gerinimas;
- pridėtinė vietinės produkcijos vertė;
- naujų technologijų naudojimas (angl. *know-how*) ir praktinės patirties įgijimas.

Valstybės narės taip pat vaidina svarbų vaidmenį per subsidiarumo principą, kadangi jos yra atsakingos už LEADER iniciatyvos įgyvendinimą. Jos yra sukūrusios nacionalines ir regionines programas ir planus. Jenkins (1997) pabrėžė, kad LEADER yra svarbiausia strategija kaimo plėtrai. LEADER programa svarbi vykdant ir kaimo turizmo projektus.

### 3. Strateginis planas kaip kaimo regionų plėtros priemonė

Daugelis autorių pripažįsta, kad turizmas nagrinėjamas kaip kaimo plėtros priemonė Vakarų šalyse. Turizmas padeda siekti šių tikslų:

- išlaikyti ir padidinti vietines pajamas, užimtumą, augimą;
- paskirstyti išlaidas ekonominei ir socialinei infrastruktūrai;
- skatinti kitų pramonės sektorių plėtrą;
- prisidėti prie aplinkos ir kultūros šaltinių išsaugojimo.

Strateginė plėtra ir socialinė ekonomika reikalauja atviros ir nuolatinės politinės sistemos. Viena vertus,

galima sakyti, kad yra verslininkas su savo verslo planu, kita vertus, savivaldybių strateginiai planai kaip vienas svarbiausių socialinio-ekonominio atitinkamo regiono plėtros dokumentų. Svarbiausias regionų strategijos tikslas – nustatyti svarbiausias mikroregionų plėtros kryptis. Tačiau realus dokumentų panaudojimas yra apribotas dėl individualių strateginių planų vietinių verslininkų kaimo turizmo sektoriuje sėkmingo įgyvendinimo barjerų. Sprendžiant neatitikimus tarp daugelio regionų strategijų ir jų reikšmės regionų plėtrai, pripažįstami strateginių dokumentų pakeitimai į aktualius vystymosi projektus, kurie veda prie stabilios ir ilgalaikės plėtros visoje nustatytoje teritorijoje. Reikalaujama, kad strateginiai planai būtų orientuoti panaudoti tris pagrindines kapitalo rūšis kaimo regione – socialinį, kultūrinį ir aplinkos. Tokie projektai skirti remti vietinę ekonomiką ir verslo bazę, didinant užimtumą nustatytoje teritorijoje ir mikroregiono identitetą stiprinant vietinę kultūrą ir istoriją.

### 4. Potencialaus kaimo turizmo analizės procedūros

Šimkova (2004) išskyrė šiuos analizės etapus:

#### 1. Kaimo turizmo vietos tinkamumo įvertinimas:

- demografinės, socialinės, ekonominės savybės, bendruomenės planas ir akcininkų lūkesčiai;
- vietovės potencialo analizė (natūralūs, kultūriniai, viešieji ištekliai ir paslaugos, galimi rizikos regionai ir aplinkos sąlygos);
- esamos padėties analizė (patrauklumas, ne miesto regiono dydis, ekologiškai orientuota atsakomybė gyventojams, kultūros gerovė ir patirtis, priėjimas prie finansinių išteklių, kvalifikuotos darbo jėgos tinkamumas, ekologiškas elgesys);
- organizacijų ir institucijų, kurios remia turizmą, įvertinimas;
- dabartinės turizmo problemos ir kliūtys.

#### 2. Verslo ir vietos specifikos rizikos analizė kaimo turizmu aspektu

Esama rizika turi būti suprantama dviem lygiais. Pirmajame lygyje bet kokia verslo rizika gali taip pat tapti verslo galimybe ir į bet kokią prarastą galimybę gali būti žvelgiama kaip į pavojų. Antrajame lygyje visos rizikos parodo verslo nepastovumą. Rizikos analizė turi būti atliekama remiantis sisteminiiais tyrimais. CATWOE (Checkland, Scholes 1999) metodologija gali būti naudinga atsižvelgiant į kaimo turizmo reikalavimus:

- Klientas yra kaimo turizmo vartotojas.
- Dalyvis yra kaimo turizmo paslaugų teikėjas.
- Transformacija reiškia būdus, kaip indėlis tampa rezultatu.
- Pasaulėžiūra reiškia patirties ir malonumų, kuriuos suteikia kaimo turizmas, rūšis.

- Savininkas yra tas, kuris nusprendžia, ar teikti toliau paslaugas.
- Aplinkos suvaržymas – kaimo turizmo poveikis aplinkos stabilumui, infrastruktūros reikalavimams.

### 3. Tendencijų apibūdinimas

- Vietos išlaikymo rodiklių įvertinimas (ekonomikos gerovės, sveikatos gyvenimo kokybės, aplinkos sąlygų).
- Tendencijų atitikimas kaimo turizmui ES ir jų poveikis kaimo turizmui Lietuvoje.

### 4. Investuotojo ir kliento požiūris į vietovės patrauklumą kaimo turizmui

#### 5. Teisingos kaimo turizmo vietos parinkimas

### 6. Infrastruktūros reikalavimai kaimo turizmui (apklausos)

### 7. Finansavimo šaltiniai ir kaimo turizmo finansavimo būdai (ES fondų tinkamumas)

### 8. Rinkodaros strategija (potencialios tikslinės vartotojų grupės)

## 5. Strateginis planas ir rinkodara kaimo turizmo sektoriuje

Kaip ir bet kokia verslo veikla, kaimo turizmas taip pat orientuotas į pelną. Nepaisant to, kad jis yra valdomas atskaitomybės principu, kaimo turizmas turi būti pagrįstas ne tik pagrindiniais kaimo turizmo požymiais (vietine bioįvairove ir ekosistemos rėmimu, darnia plėtra), bet ir kaimo turizmo produktų ir paslaugų vartotojų gyvenimo būdo supratimu. Šis suvokimas ir supratimas reikalauja labai gero verslo planavimo, įskaitant aplinkos poveikio įvertinimą (aplinkos draugiškumo, atitikimo aplinkos valdymo standartams), taip pat daug dėmesio skiriant tokioms problemoms kaip techninės (energijos ir atliekų), ekonominės (išlaidų ir finansinių šaltinių), socialinės (etikos, atsakomybės aplinkai), rinkodaros (kaimo turizmo pristatymo ir bendravimo su vartotojais) ir t. t. Geras verslo planas turi būti orientuotas į strategiją ir privalo efektyviai naudoti rinkodaros priemones. Tai reiškia, kad strateginiai planai kaimo turizmo versle turi būti vykdomi atsižvelgiant į darnios plėtos principus (Šimkova, 2003):

1. Tinkamas vietinių išteklių naudojimas.
2. Atsakingas ir etiškas požiūris į dirbtinę ir natūralią aplinką (kurių kokybė negali sumažėti per ilgą laikotarpį, priešingai, turėtų netgi itin pagerėti).
3. Vietinis pelnas turi būti planuojamas atsižvelgiant į ilgalaikį stiprinimą.
4. Suinteresuoti asmenys (vietinės bendruomenės, valdžios institucijos, verslo partneriai, vartotojai) turi būti informuojami apie poveikį aplinkai.
5. Turi būti nustatyti tam tikri apribojimai vietovei: apimties (turistų skaičius), biologiniai

(lankytojų poveikis aplinkai), psichologiniai (aplinkos kokybės ir lankytojų „jausmai“) ir socialiniai apribojimai (lankytojų skaičius ir poveikis vietinės bendruomenės gyvenimo būdui).

Strateginis planas inicijuoja vietovės ir bendruomenės situacijos analizę ir projekto vykdymo galimybę. Jis turi būti orientuotas į keturis elementus:

1. Esama būklė („bendruomenės ir vietovės situacija“): bendruomenės apibūdinimas, vietovės rezultatų ir vietovės analizė. Aplinkos apsaugos reikalavimų reglamentavimas. Žemės panaudojimo istorinė plėtra.
2. Tendencijų apibūdinimu („Kuri bendruomenė yra pirmaujanti?“). Darnaus vystymo rodikliai (ekonominis suklestėjimas, gyvenimo gerovė ir kokybė).
3. Bendruomenės plėtos planas („Kuria linkme jis turi būti plėtojamasis?“). Vizijos apibrėžimas. Rodiklių nustatymas. Finansavimo būdai ir šaltiniai.
4. Realizavimas („Kaip vizija bus pasiekta?“). Išlaidų, pelno ir rizikos analizė.

Į pelną kaimo turizme gali būti žvelgiama remiantis tokiais kriterijais (Šimkova, 2006):

- Ekonominiu (naujų darbo vietų kūrimo, namų renovacijos, verslininkystės stimuliavimo – bendro regiono konkurencingumo didinimas).
- Socialiniu (viešųjų paslaugų gerinimo, folkloro ir vietinių tradicijų atstatymo – vietinių gyventojų ir turistų gyvenimo kokybė regione, be dramatiškų vietinių gyventojų gyvenimo būdo pakeitimų).
- Aplinkosaugos (bendras aplinkosaugos žinių tarp vizituojančių ir vietinių gyventojų augimas, padidėjęs natūralaus, kultūrinio ir istorinio potencialo naudojimas, aplinkosaugos stabilumo ir bioįvairovės didėjimas).

Išlaidos turi būti susijusios su kaimo turizmo plėtra ir infrastruktūra. Turizmo rizika: pavojai aplinkai (pavojai susiję su lankytojais – dirvos, vandens ir oro tarša, floros ir faunos nuniokojimas, pavojai istoriniams objektams, rizika susijusi su atliekų likvidavimu), socialiniai-kultūriniai regiono pasikeitimai (gyvenimo būdo pasikeitimas). Visa žmogaus veikla, kurią apima kaimo turizmas, turi poveikį aplinkai. Todėl būtina naudoti priemones ir procedūras tokiam aplinkosaugos poveikiui įvertinti.

Rinkodara turi būti vykdoma remiantis aplinkosaugos taisyklėmis, t. y. minimizuojant aplinkosaugos suderinamumo ir aplinkosauginį poveikį. Tai keičia visą rinkodaros planą, kadangi šalia standartinių rinkodaros veiklų (rinkodaros tyrimo ir rinkodaros komunikacijos) taip pat turi būti įtrauktas vietovės įvertinimas, produktai ir teikiamos paslaugos:

- Rinkodaros tyrimas (turizmo sektoriaus rinkos profilio analizė, potencialių klientų gyvenimo būdas, jų motyvacija ir priežastys pasirenkant kaimo turizmą).
- Rinkodaros analizė (vietovės analizė vartotojų tikslinės grupės aspektu).
- Vietovės SSGG analizė (kuri turi būti surandama, kur pasirinkta bendruomenė ir vietovė turi „žalios bendruomenės“ požymius, kurie yra paaiškinti Jungtinių tautų agentūros).
- Produktų ir paslaugų analizė (gyvenimo būdo įvertinimas).

Kai tik sukuriamas rinkodaros planas, nustatoma finansinė ir rinkodaros strategijos, taip pat ir verslo strategija.

## 6. SSGG analizė Lietuvos kaimo turizmo sektoriuje

Siekiant plėtoti kaimo turizmą Lietuvoje, reikia įvertinti jo plėtrai palankius ir neigiamus veiksnius. Neigiamų veiksnių išskyrimas pirmiausia būtinas todėl, kad būtų galima objektyviai juos įvertinti, surasti priemonių jiems eliminuoti ar bent sumažinti neigiamą poveikį. Palankių veiksnių išskyrimas reikalingas kaimo turizmo plėtros perspektyvoms numatyti. Šiuo tikslu buvo atlikta kaimo turizmo Lietuvoje SSGG analizė (žr. 1 lent.). Remiantis atlikta SSGG (angl. *SWOT*) analize, galima teigti, kad kaimo turizmas Lietuvoje turi daug privalumų, leidžiančių jam sėkmingai egzistuoti ir tam tikrų trūkumų, kurie stabdo kaimo turizmo plėtrą. Tačiau, nepaisant to, kad daugelis grėsmių taip pat gali būti plėtros kliūtis, yra nemažai galimybių, kurios numato plėtros perspektyvas.

1 lentelė

### SSGG analizė Lietuvos kaimo turizmo sektoriuje

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palanki geografinė padėtis.</li> <li>2. Gausus ir savitas kaimo turizmo išteklių potencialas.</li> <li>3. Mažai urbanizuotas, vaizdingas kraštovaizdis.</li> <li>4. Turtingas istorinis paveldas.</li> <li>5. Kultūros tradicijos, šventės, papročiai.</li> <li>6. Palyginti nedidelės kaimo turizmo paslaugų kainos.</li> <li>7. Kainos ir paslaugų kokybės atitikimas.</li> <li>8. Santykinai mažas dirvožemio, vandens ir oro užterštumas.</li> <li>9. Kaimo turizmo paslaugos tiekėjai atleidžiami nuo tam tikrų mokesčių.</li> <li>10. Draugiški, vaišingi, nuoširdūs žmonės.</li> <li>11. Didėjantis miesto gyventojų noras praleisti laiką ramioje aplinkoje.</li> <li>12. Naujų darbo vietų sukūrimas.</li> <li>13. Vietinės administracijos ir gyventojų didėjantis domėjimasis kaimo turizmo paslaugų tiekimo galimybėmis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiprus klimato sezoniškumo poveikis.</li> <li>2. Nesuformuotas Lietuvos, kaip turizmui patrauklios valstybės, įvaizdis.</li> <li>3. Neparengti turistams lankyti ir nenaudojami turizmui kultūros paveldo objektai.</li> <li>4. Silpna kaimo turizmo objektų ženklavimo ir informacijos sistema.</li> <li>5. Nepakankama administravimo darbuotojų ir aptarnaujančiojo personalo kvalifikacija.</li> <li>6. Sunkumai atvykti Rytų rinkos turistams (sudėtinga vizų gavimo problema).</li> <li>7. Kaimo turizmo paslaugų pasigendama Lietuvos pasienio vietovėse, šalies nacionaliniuose ir regioniniuose parkuose.</li> <li>8. Kaimo turizmo plėtrai dar mažai panaudojami dvarai, vėjo ir vandens malūnai, kiti nenaudojami kaimų pastatai.</li> <li>9. Nepajėgumas aptarnauti didelius lankytojų srautus.</li> <li>10. Kaimo turizmas nepasirengęs priimti neigaliuosius.</li> <li>11. Finansinių išteklių trūkumas ir neiški kaimo turizmo verslo rėmimo sistema.</li> <li>12. Bendravimo su turistais barjeras dėl užsienio kalbų nemokėjimo.</li> <li>13. Nepakankama gyventojų verslinė motyvacija.</li> <li>14. Nepakankamai išplėtotą infrastruktūrą kaimo vietovėse.</li> <li>15. Kai kurios tradicinės nuostatos, įpročiai, konservatyvumas, būdingi kaimo gyventojams.</li> <li>16. Nepakankamas vietinio maisto gamybos atitikimas sanitarinių normų.</li> </ol>

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarptautiniai ryšiai, išplėtoti dėl Lietuvos narystės ES.</li> <li>2. Didėjanti šalies gyventojų kaimo turizmo paslaugų ir pramogų bei aktyvaus poilsio paklausa.</li> <li>3. Išsamesnė gyventojų verslumo ir turizmo reikšmės samprata.</li> <li>4. ES struktūrinių fondų teikiamų galimybių panaudojimas.</li> <li>5. Sumažėjęs kai kurių Europos ir Azijos turizmo regionų patrauklumas.</li> <li>6. Padidėjęs susidomėjimas savaitgalio poilsiu, trumpalaikėmis kelionėms (iki 3 d.).</li> <li>7. Galimybė plėtoti tiesioginį žemės ūkio produktų pardavimą, įskaitant ir ekologiškus produktus.</li> <li>8. Galimybė plėtoti vandens turizmą, kultūrinį pažintinį ir ekoturizmą.</li> <li>9. Techninė ir socialinė infrastruktūros plėtra.</li> <li>10. Žmonių (kaimo gyventojus) ugdymas, mokymas, rinkodaros žinių suteikimas</li> <li>11. Bendradarbiavimas su kaimyninėmis valstybėmis (Kaliningrado sritimi, Latvija, Lenkija) dėl bendrų rekreacijos zonų</li> <li>12. Sportinės veiklos infrastruktūros plėtra (golfo laukai, hipodromai ir pan.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galimybė, kad gali suprastėti aplinkos kokybė.</li> <li>2. Kenks nepalankaus Lietuvos įvaizdžio apraiškos.</li> <li>3. Negebėjimas panaudoti šalies turizmo išteklių.</li> <li>4. Didėjanti tarptautinė konkurencija.</li> <li>5. Kaimo turizmo verslo plėtojimas nesiremia šiuolaikiniais rinkodaros mokslo reikalavimais.</li> <li>6. Žmonių migracija į miestus ir užsienį.</li> <li>7. Žemas gyventojų supratimo apie aplinką, ekologiją lygis.</li> <li>8. Kaimo kraštovaizdžių savitumo nykimas.</li> <li>9. Didelių turistų srautai gali iš esmės paveikti kaimo gyvenimo būdą ir pakirsti tebeegzistuojančias etnines tradicijas.</li> </ol>

Šaltinis: Žilinskas, V. J., Maksimenko, M. (2004). *Kaimo turizmo darnios plėtros perspektyvos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

### 7. Strateginio valdymo ypatumai Lietuvos kaimo turizmo sektoriuje

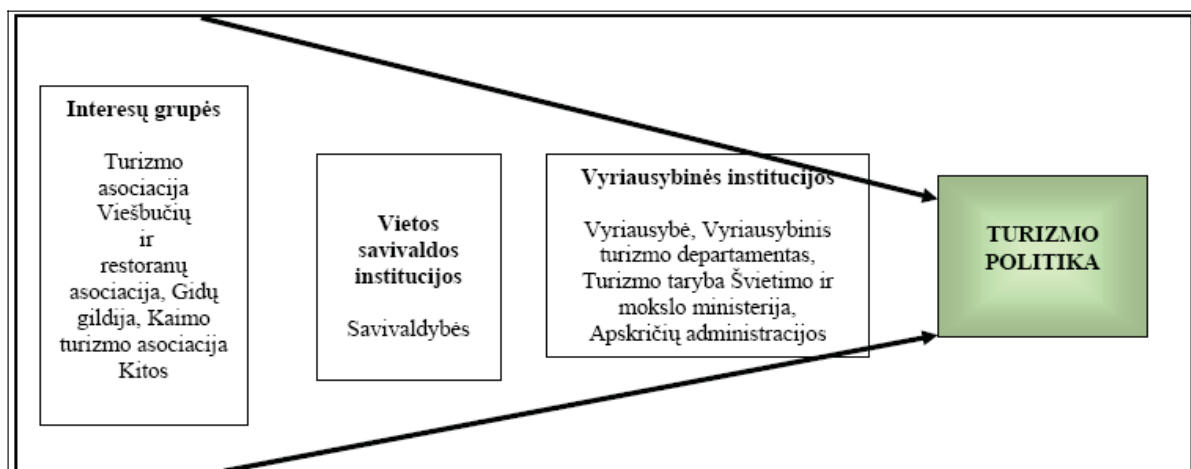
Kadangi kaimo turizmo pajamos mažai priklauso nuo kaimo turizmo sodybos šeimininko, reikalingas vyriausybiniis požiūris ir parama.

Turizmo valdymo funkcijas šalyje atlieka Vyriausybė, Ūkio ministerija, Valstybinis turizmo departamentas, apskričių viršininkai, savivaldybės (žr. 1 pav.). Valstybinio turizmo departamento įsteigta viešoji įstaiga „Turizmo fondas“ padeda organizuoti ir įgyvendinti įvairius turizmo projektus. Nacionaliniame lygmenyje veikia ir kitos – nevyriausybines – institucijos, organizuojančios ir plėtojančios turizmo veiklą.

Tarpžinybiniais turizmo klausimams svarstyti ir koordinuoti sudaryta *Turizmo taryba*, į kurią įeina

Lietuvos savivaldybių asociacijos ir savivaldybių, turizmo verslo asocijuotų struktūrų bei savaveiksmių turistinių organizacijų atstovai. Turizmo tarybos darbas organizuojamas specialių tarybos komisijų pagrindu.

*Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos* (toliau – Departamentas) atlieka turizmo sektoriaus teisinio reguliavimo ir priežiūros, turizmo plėtros planavimo ir šalies turizmo įvaizdžio formavimo planavimo funkcijas. Prioritetinis Departamento veiklos tikslas – skatinti atvykstantąjį ir vietinį turizmą, kurio plėtra sudarytų ekonomines prielaidas turizmo verslo plėtrai, turizmo sektoriaus pajamų augimui ir biudžeto įplaukų didėjimui. Šio tikslo įgyvendinimas teigiamai sąlygoja gyventojų užimtumą ir socialinių klausimų sprendimą.



1 pav. Turizmo politika Lietuvoje

Šaltinis: Žalys, L., Žalienė, I., Iždonaitė, I. (2006). Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7), 187. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Vienas svarbiausias Valstybinio turizmo departamento uždavinių – vykdyti strateginį turizmo veiklos planavimą. Šio pobūdžio veiklą Valstybinis turizmo departamentas vykdo nuo pat išikūrimo pradžios, tačiau kasmet strateginio planavimo veikla darosi vis intensyvesnė, labiau organizuota ir reglamentuota, tampa ūkio šaka, kurios plėtra Lietuvos valstybės ekonominėje plėtroje užima vis didesnę vaidmenį.

Vykdydamas savo pagrindines funkcijas Departamentas rengia ir įgyvendina Nacionalinę turizmo plėtros programą, Kurortų plėtros koncepciją ir jos įgyvendinimo priemones, rengia Kaimo turizmo ir amatų plėtros programą ir įgyvendina jos priemones, rengia nacionalinės reikšmės turizmo plėtros planavimo dokumentus (atskirų turizmo rūšių nacionalinių turizmo trasų specialiuosius planus). Šis departamentas atlieka teisės aktų vykdymo priežiūrą, sprendžia vartotojų teisių apsaugos klausimus, užtikrindamas, kad kelionių organizatoriai turėtų savo prievolių įvykdymo užtikrinimą laidavimo draudimu, atlieka privalomą apgyvendinimo paslaugų klasifikavimą, vykdo gido ir kelionių vadovo kvalifikacijos pripažinimą. Departamentas teikia pastabas ir pasiūlymus dėl kitų institucijų teisės aktų, sąlygojančių turizmo plėtojimo teisinę ir ekonominę aplinką; rengia metinius Lietuvos turizmo rinkodaros planus ir juos įgyvendina kartu su viešąja įstaiga „Lietuvos turizmo plėtros agentūra“, rengia Lietuvos turizmo produktų ir turizmo rinkų tyrimus, kartu su kitomis institucijomis dalyvauja formuojant Lietuvos įvaizdį.

**Apskrities viršininkas** planuoja turizmo plėtrą apskrities teritorijoje, rengia ir tvirtina apskrities turizmo ir rekreacijos plėtros projektus, planus, galimybių studijas, palaiko ir dalyvauja turizmo planavimo bendradarbiavimo tarptautinėse programose (projektuose).

**Savivaldybės**, vadovaudamosi Nacionalinės turizmo plėtros programomis nuostatomis, rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybės turizmo plėtros programas (strategijas) ar savivaldybės turizmo ir rekreacijos plėtros schemas ir projektus, taip pat galimybių studijas, planuoja ir vykdo priemones, reikalingas rekreacinių teritorijų apsaugai, poilsio ir turizmo veiklai juose plėtoti, tvirtina rekreacinių teritorijų naudojimo reglamentus, planuoja ir organizuoja vaikų ir jaunimo stovyklų veiklą bei kitaip lemia turizmo plėtrą savivaldybėje. Savivaldybės taip pat palaiko tarptautinį bendradarbiavimą ir yra tarptautinių turizmo plėtros programų ar projektų dalyviai ir vykdytojai.

Turizmo planavimo sistemą sudaro:

- teisės aktai ir metodikos;
- tarpusavyje susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai ir teritorijų planavimo dokumentai;
- institucijos, atsakingos už metodikų ir strateginių planavimo dokumentų parengimą: institucijos-planavimo organizatoriai, atsakingi už

turizmo plėtros planavimo dokumentų parengimą;

- planavimo dokumentų rengimo, tvirtinimo ir įgyvendinimo tvarka bei stebėseną.

**Strateginiai planai.** Ilgalaikiai turizmo strateginio planavimo dokumentai (Valstybės, apskrities, savivaldybių teritorijų ir savivaldybių dalių plėtros kryptys), erdvinės raidos koncepcija teritorijų planavimo dokumentuose rengiami 15 (20) m., o konkretūs teritorijų planavimo sprendiniai – 10 m. (pastarųjų galiojimas gali būti pratęsiamas). Vidutinio laikotarpio planavimo dokumentai rengiami 4–7 m., trumpojo laikotarpio planavimo dokumentai – 1–3 m. Strateginiame turizmo plane (strateginio plano turizmo dalyje) atliekama turizmo aplinkos (išteklių ir galimybių) ir sektoriaus būklės analizė, SSGG analizė, nustatomi turizmo plėtojimo prioritetai (prioritetinės kryptys), strateginiai plėtojimo tikslai, atitinkamo laikotarpio uždaviniai ir priemonės. Prieš pasirenkant vieną (galutinę) plėtros strategiją, pageidautina išnagrinėti keletą galimų variantų ir įvertinti jų efektyvumą.

**Bendrasis planas** (šalies, regiono, rajono lygmuo). Bendrajame plane atliekama esamos būklės analizė ir įvertinimas, koncepcijos rengimas, sprendinių konkretizavimas, kurio metu detalizuojant nustatomi specialieji raidos tikslai ir parengiami sprendiniai, teritorijų planavimo dokumento sprendinių pasekmių vertinimas ir teritorijų planavimo dokumentų sprendinių svarstymas ir derinimas. Kiekviename bendrajame plane išskiriama kita dalis – turizmo ir rekreacijos būklės analizuojamoje teritorijoje analizė, įvertinimas ir pasiūlymai.

**Specialusis planas** (valstybės, regiono, rajono, vietovės ar turistinės infrastruktūros objekto), t. y. turizmo ir rekreacijos schema ir planas (projektas).

**Galimybių studija** (valstybės, regiono, rajono, turistinio objekto lygmuo). Galimybių studijoje (taip pat trumpalaikiame plėtros plane) pradinėje studijoje identifikuojamas analizės objektas, apibrėžiami jo raidos tikslai, nustatoma jo reikšmė įgyvendinant strategines turizmo plėtros kryptis; esamos būklės analizėje pagal statistikos, tyrimų (apklausų), esamų planavimo dokumentų ir kitus duomenis išsamiai įvertinama objekto būklė, jo tolesnės raidos aplinkos (gamtinės, kultūrinės, socialinės, ekonominės) galimybės, pateikiama SSGG analizė, nustatomi galimi problemų sprendimo būdai ir pasiūlymai, gali būti atliekamas problemų medžio sukūrimas, trūkstant duomenų – atliekamos specialios anketinės apklausos (tyrimai). Sprendiniai ir pasiūlymai pagrindžiami ekonominiu aspektu (strateginis, ekonominis, finansinis vertinimas), kartu atsižvelgiant į socialinius ir aplinkosauginius veiksnius.

Turizmo, kaip ir kitų ūkio sektorių, plėtra šiuolaikinėje strategijos formavimo ideologijoje ir praktikoje vis plačiau remiasi darnios plėtros (angl. *Sustainable Development*) koncepcija, nors pastarojo laikotarpio

rengtuose Lietuvos ūkio strateginiuose dokumentuose, įskaitant ir atskirus dokumentus, skirtus turizmo plėtrai, nebuvo akcentuojamas darnios plėtos principas.

Ypač suaktyvėjo turizmo plėtos strateginio planavimo veikla regioniniame lygyje – Lietuvos apskrityse ir savivaldybėse. Visų šalies apskričių parengtuose ar rengiamuose regioninės plėtos planuose išskiriami turizmo klausimai. Daugelis apskričių ir savivaldybių turizmą traktuoja kaip vieną prioritetinių regiono plėtos krypčių. Kai kurie regionai yra parengę atskiras turizmo plėtos programas ar planus, kitus programinius dokumentus. Kartu su strateginiu planavimu Lietuvoje pradedama sparčiai rengti ir teritorijų planavimo dokumentus – bendruosius, specialiuosius planus – savivaldybėse.

Valstybinio turizmo departamento vykdomas strateginis turizmo planavimas atitinka 2002 m. parengtos Turizmo plėtos strategijos iki 2015 m., kuri yra ilgalaikės Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtos iki 2015 m. strategijos sudėtinė dalis, turizmo plėtos tendencijas, pateikiamą Lietuvos turizmo plėtos strategijos koncepciją, atitinka nustatytus prioritetus ir ilgalaikės strategines kryptis, strategijos įgyvendinimo veiksmus ir priemones.

Lietuvos ūkio (ekonominės) plėtos iki 2015 m. ilgalaikėje strategijoje nurodyta, kad turizmo plėtos tikslai bendroje šalies ūkio struktūroje turi įtakos ir glaudžiai siejasi su kitų ūkio šakų strategijomis, jose numatytais veiksniais ir priemonėmis.

Efektyvi turizmo plėtotė galima tik turint subalansuotą visų organizacijų struktūrą ir tvirtus koordinavimo ryšius. Plėtotės priemonės turėtų būti vykdomos ir koordinuojamos per Vyriausybės ir Nacionalinę turizmo plėtotės programas.

Turizmo plėtotė yra vienas efektyviausių būdų supažindinti kitų šalių visuomenę su Lietuvos valstybe, kalba, kultūra, gamta, istorija. Geras valstybės kaip kultūringo krašto įvaizdis labai palengvina tarptautinę integraciją.

Turizmo plėtra, ypač gamtos ir kultūriniais turizmo ištekliais pasižyminčiose šalies vietovėse, sudaro galimybes darniai regionų plėtrai, atveria galimybes pritaikyti ir panaudoti kultūros paveldo objektus ir saugomas teritorijas šalies ir užsienio turistų rekreaciniams poreikiams tenkinti. Be to, turizmo sektoriaus plėtra skatina tarptautinį bendradarbiavimą, sudaro galimybes spręsti gyventojų pajamų ir užimtumo, ypač

jaunimo, didinimo, naujų verslo nišų kūrimo, privačių investicijų pritraukimo, regionų ekonominės ir socialinės raidos klausimus.

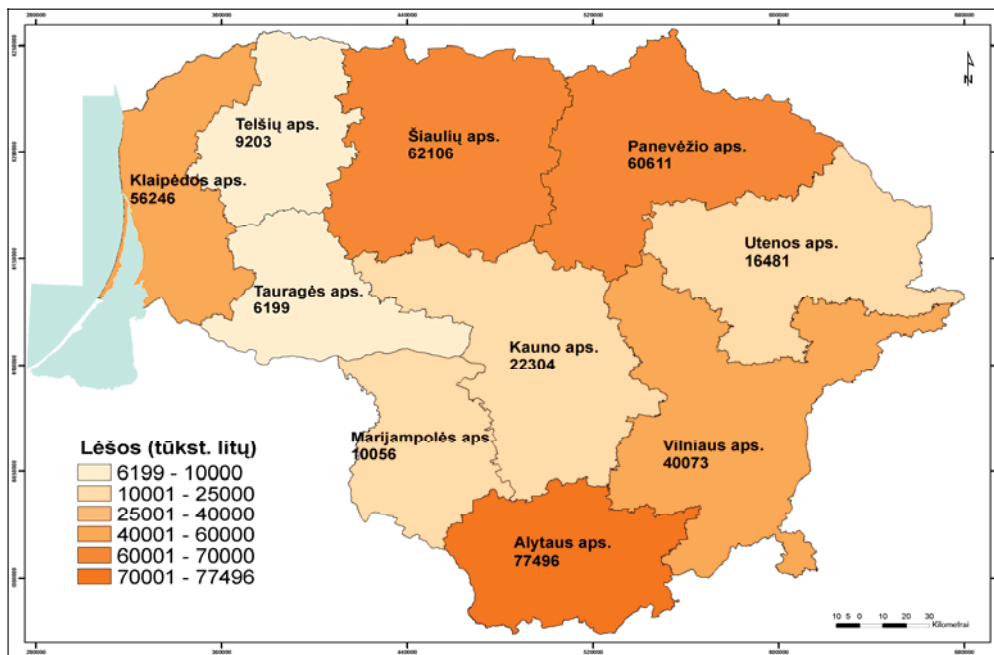
Kaimo plėtra – visapusiškas kaimo vietovių socialinis, ekonominis tobulinimas, apimantis tiek ūkinės veiklos įvairinimą, tiek struktūrinius pokyčius, infrastruktūros tobulinimą, vietos bendruomenių veiklą. Kaimo plėtra yra įvairiapusė ir plati todėl, kad kaimo gyventojai nėra tik asmenys, dirbantys žemės ūkio srityje. Kaimo gyventojai yra ir dirbantys mieste, ir besimokantys, taip pat užsiimantys žemės ūkio veikla.

Remiantis Nacionaline turizmo plėtos 2007–2010 m. programa, Lietuvos pasirengimas narystei ES ir narystė ES sudarė sąlygas pasinaudoti įvairių programų parama. Parama turizmo projektams pradėta teikti pagal Europos Bendrijų iniciatyvų PHARE, INTERREG ir SAPARD programas. INTERREG ir PHARE programos lėšomis buvo finansuoti viešojo sektoriaus pareiškėjų – ministerijų, departamentų, apskrities viršininko administracijų, savivaldybių administracijų, turizmo informacijos centrų, viešųjų įstaigų – projektai. SAPARD programos parama buvo skirta privataus sektoriaus turizmo projektams. Bendra ES paramos suma turizmo plėtos projektams sudaro daugiau nei 360 mln. Lt, iš jų apie ketvirtadalis skirta privataus sektoriaus turizmo projektams (žr. 2 pav.).

Svarbiausias ES paramos šaltinis turizmo projektams – struktūriniai ES fondai. Struktūrinių fondų pagalba turizmo projektai finansuojami iš Europos rekonstrukcijos ir plėtos fondo bei Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo. Daugiausia ES struktūrinių fondų paramos skirta Alytaus ir Šiaulių apskričių turizmo projektams. Klaipėdos apskrityje pagal 3.4. priemonę „Viešoji turizmo infrastruktūra ir paslaugos“ skirta daugiau nei 38 mln. Lt paramos, pagal 3.1 priemonės „Tiesioginė parama verslui“ 6 veiklų grupę – daugiau nei 7 mln. Lt. Didžiausius turizmo projektus Klaipėdos apskrityje įgyvendina Klaipėdos miesto ir Šilutės rajono savivaldybių administracijos.

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo planavimo veikla Lietuvoje intensyviai plėtojasi tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygmeniu. Valstybinio turizmo departamento vykdoma veikla atitinka Lietuvos turizmo plėtos strategijos suformuotą kryptis, pateiktas Lietuvos ūkio (ekonominės) plėtos iki 2015 m. strategijoje. Pagrindinis turizmo sektoriaus plėtrą reglamentuojantis vidutinės trukmės strateginis dokumentas – Nacionalinė turizmo plėtos programa.





2 pav. ES paramos pasiskirstymas pagal apskritis

Šaltinis: Nacionalinė turizmo plėtros 2007–2010 m. programa. (2006). Galimybių studija. Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Vilnius, p. 13.

Kaimo turizmo plėtrai tinkamą Lietuvos rekreacinį potencialą sudaro gausūs miškai (32 proc. šalies teritorijos), tankus ežerų ir upių tinklas, kultūros paveldo objektai, tradiciniai amatai, kurių išsidėstymas suformuoja prioritetinius teritorinius kaimo turizmo plėtojimo regionus – Rytų Aukštaitijos ežerų ir miškų, Dzūkijos miškų, upių ir ežerų, Žemaitijos aukštumų ir Pamario regionus. Pažymėtinas šių regionų ypatumas, kad dauguma rekreaciniais ištekliais pasižyminčių vietovių turi žemo našumo žemes, o tai skatina alternatyvių veiklų plėtrą gyvenamose kaimo vietovėse.

Dauguma kaimo turizmo paslaugų objektų yra išsidėstę prie ežerų, upių ar kitų vandens telkinių, miškų apsuptyje ar patenka į valstybės ar savivaldybės saugomas teritorijas, todėl jiems taikomi saugomų teritorijų ir vandens apsaugos zonos ir juostos, taip pat miškų, istorijos, archeologijos ir kultūros objektų apsaugos zonos reglamentai. Saugomos teritorijos užtikrina kaimo turizmo rekreacinių išteklių išsaugojimą, rekreacinę teritorijos patrauklumą. Tačiau šiose teritorijose nustatyti reikalavimai griežčiau reglamentuoja veiklą, o nustatyti apribojimai susiję su kaimo turizmo ar rekreacinės infrastruktūros planavimu ir statyba, atskirais atvejais stabdo kaimo turizmo paslaugų plėtrą arba mažina kaimo turizmo produktų patrauklumą ir konkurencines galimybes.

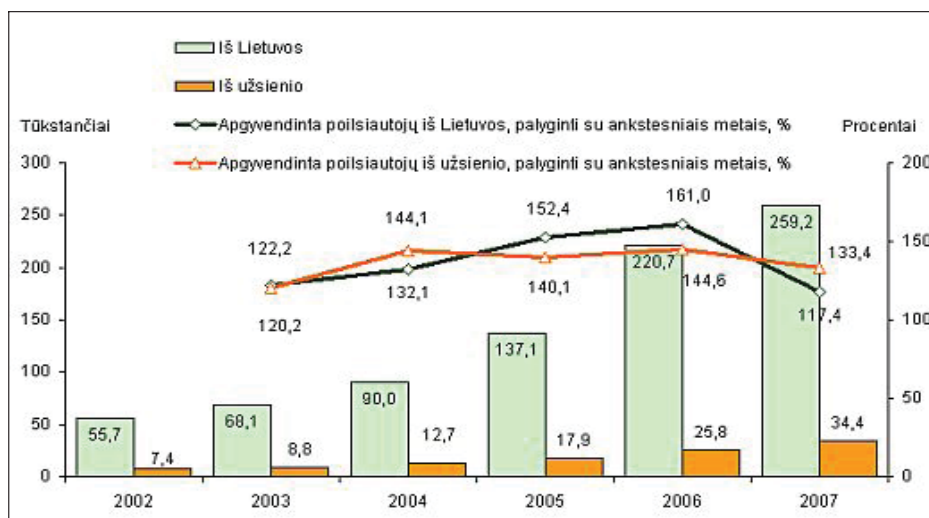
2007 m., lyginant su 2006 m., kaimo turizmo sodybose ilsėjosi 19,1 proc. daugiau poilsiautojų, iš jų – 17,4 proc. daugiau Lietuvos gyventojų ir 33,4 proc. daugiau užsieniečių. 2007 m. vidutinė poilsiautojo poilsio kaimo turizmo sodyboje trukmė buvo 2,09 nak-

vynės (2006 m. – 1,85). Užsieniečiai kaimo turizmo sodybose ilsėjosi kiek ilgiau – vidutiniškai 2,24 nakvynės (Lietuvos gyventojai – 2,07). Kaimo turizmo sodybose kainos už nakvynę vienam asmeniui svyravo nuo 24 iki 48 Lt. Lietuvos gyventojas, poilsiaudamas kaimo sodyboje, už nakvynę vidutiniškai mokėjo 31 Lt, užsienietis – 33 Lt (žr. 3 pav.).

Statistikos departamento duomenimis, 2008 m. apgyvendinimo paslaugas teikė 546 kaimo turizmo sodybos, t. y. 1,5 proc. daugiau nei 2007 m. Vietų skaičius padidėjo 6,1 proc. – iki 10,2 tūkst. Kaimo turizmo sodybose apsilankė 321,7 tūkst. poilsiautojų, iš jų – apie 33,5 tūkst. užsieniečių. Daugiausia užsieniečių buvo iš Vokietijos (2,5 proc.), Lenkijos (2,0 proc.), Latvijos (1,4 proc.). Dauguma (89,6proc.) poilsiautojų buvo lietuviai. 2008 m. daugiausia poilsiautojų sulaukė Utenos (79,9 tūkst.) ir Vilniaus (58,2 tūkst.) apskritys. Kiek daugiau nei 2007 m. poilsiautojų sulaukė Kauno apskritis – 47,9 tūkst. (2007 m. – 45,3 tūkst.) ir Utenos apskritis – 79,9 tūkst. (2007 m. – 66,5 tūkst.). 2008 m., lyginant su 2007 m., kaimo turizmo sodybose ilsėjosi 9,6 proc. daugiau poilsiautojų, iš jų – 11,2 proc. daugiau Lietuvos gyventojų ir 2,6 proc. mažiau užsieniečių. 2008 m. vidutinė poilsiautojo poilsio kaimo turizmo sodyboje trukmė buvo 1,91 nakvynės (2007 m. – 2,09). Užsieniečiai kaimo turizmo sodybose ilsėjosi kiek trumpiau – vidutiniškai 1,85 nakvynės (Lietuvos gyventojai – 1,92). Kaimo turizmo sodybose vidutinės kainos už nakvynę vienam asmeniui svyravo nuo 29 iki 53 Lt. Lietuvos gyventojas, poilsiaudamas kaimo turizmo sodyboje, už nak-

vynę vidutiniškai mokėjo 33 Lt, užsienietis – 39 Lt. Daugelis poilsiautojų atvykdavo tik savaitgaliais. Daugiausia kaimo turizmo sodybų yra Ignalinos, Zarasų, Trakų, Klaipėdos rajonų savivaldybėse. Apgyvandinimo paslaugas Ignalinos rajono savivaldybėje

teikė 45 kaimo turizmo sodybos, Zarasų – 41, Molėtų ir Utenos – 38, Trakų – 36, Klaipėdos rajono savivaldybėje – 24. Populiariausias mėnuo poilsiauti kaimo turizmo sodybose buvo liepa. Poilsiautojai labiausiai mėgo prie ežerų įsikūrusias sodybas.



3 pav. Poilsiautojų skaičius kaimo turizmo sodybose

Šaltinis: *Kaimo turizmas. Statistikos departamento prie LR Vyriausybės interneto svetainės medžiaga*. Prieiga internete: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2442>>.

Kaimo turizmo plėtrai nepalankias sąlygas sudaro nepakankamai išplėtotą kaimo infrastruktūra: privažiavimai, vandens tiekimas, nutekamojo vandens apdorėjimas, prieiga prie interneto. Nors Lietuva turi gerai išplėtotą vietinių kelių tinklą, vis dėlto regioninių ir vietinių kelių būklė yra prasta, kadangi dauguma jų yra žvyrkeliai. Elektros tiekimas yra gerai išplėtotas, tačiau iškuriančios naujos ar persitvarkančios kaimo turizmo sodybos susiduria su problema, prie ūkio sodybų ar kitos paskirties pastatų prijungdamos elektrą ar nutiesdamos privažiavimo kelius. Kaimo turizmo plėtros požiūriu itin reikšminga dviračių, vandens turizmo trasų ir informacinės sistemos plėtra, kaimo turizmo paslaugų sezoniškumui mažinti – slidinėjimo trasų infrastruktūros plėtros skatinimas. Nors kaimo turizmo verslo pagrindus galima gauti pasirinkus vieną profesinio mokymo programą, kurias siūlo įvairios šalies mokymo įstaigos, tačiau vis dar nemažai kaimo turizmo verslą pradedančių ar netgi tęsiančių asmenų neturi pakankamo profesinio pasirėngimo ir gebėjimų, prastai moka užsienio kalbas. Šiuo metu kaimo turizmo paslaugų teikėjams mokymus organizuoja valstybinės institucijos, Lietuvos kaimo turizmo asociacija, verslo ir turizmo informacijos centrai ar kitos vietinės organizacijos. Todėl siekiant geresnių rezultatų, gebėjimų ugdymas turėtų tapti planingu ir nuosekliu procesu.

Tradiciniai amatai – svarbi šalies etnokultūros dalis ir reikšminga alternatyvi kaimo ekonominė veikla,

kurioje pastaraisiais metais taip pat jaučiamas didelis pagyvėjimas. Pasaulio nematerialiojo kultūros paveldo šedevru pripažinta kryždirbystės tradicija, garsi Lietuvos keramika, tekstilė, kalvystė, juvelyrika. Lietuva turi galias amatų tradicijas, siejamas su bitininkyste, namų apyvokos daiktų gamyba, tradiciniais nacionaliniais apdarais ir kitais rankų darbo gaminiais. Svarbiausia amatininkų problema ta, kad daugumai užsiimančiųjų tradiciniais amatais trūksta verslumo, vadybos, rinkodaros žinių, kartais profesionalumo. Paprastai amatininkai savo verslą organizuoja patys arba su šeima. Daugelis amatininkų žinių trūkumo nejaučia ir neturi poreikio tobulintis, nes tai susiję su senyvu amatininkų amžiumi ar paties tradicinio amato specifika.

### Išvados

1. Apibendrinant galima teigti, kad kaimo turizmas yra turizmo forma, kuri parodo kaimo gyvenimą, meną, kultūrą ir kaimo vietovių palikimą, taip suteikdama kaimo bendruomenei ekonominę ir socialinę naudą, taip pat galimybę sąveikauti turistams ir vietiniams gyventojams praturtinant turizmo patirtį.
2. Kaimo turizmu naudojasi apie ketvirtadalis Europos gyventojų. Jis vaidina svarbų vaidmenį Europos lygmeniu, Europos Komisija deda nemažai pastangų, kad jis būtų plėtojamas.

3. Kaimo turizmas naudojamas tam, kad būtų pasiekti šie pagrindiniai tikslai:
  - išlaikyti ir sukurti vietines pajamas, užimtumą, plėtrą;
  - paskirstyti išlaidas ekonominei ir socialinei infrastruktūrai;
  - skatinti kitų pramonės sektorių plėtrą;
  - prisidėti prie aplinkos ir kultūros šaltinių išsaugojimo.
4. Kaimo turizmo analizės procedūros susijusios su:
  - kaimo turizmo vietos tinkamumo įvertinimu;
  - verslo ir vietos specifikos rizikos analize kaimo turizmu aspektu;
  - tendencijų apibūdinimu;
  - vietovės patrauklumu kaimo turizmui investuotojo ir kliento požiūriu;
  - teisingos kaimo turizmo vietos parinkimu;
  - infrastruktūros reikalavimams kaimo turizmui;
  - finansavimo šaltiniais ir kaimo turizmo finansavimo būdais (ES fondų tinkamumas);
  - rinkodaros strategija (potencialios tikslinės vartotojų grupės).
5. Kaimo turizmo strateginis valdymas turi būti susijęs su aplinkos poveikio įvertinimu (aplinkos draugiškumo, atitikimo aplinkos valdymo standartams), daug dėmesio skiriant tokioms problemoms kaip techninės (energijos ir atliekų), ekonominės (išlaidų ir finansinių šaltinių), socialinės (etikos, atsakomybės aplinkai), rinkodaros (kaimo turizmo pristatymo ir bendravimo su vartotojais) ir t. t.
6. Kaimo turizmas Lietuvoje turi daug privalumų, leidžiančių jam sėkmingai egzistuoti ir tam tikrų trūkumų, kurie stabdo kaimo turizmo plėtrą.
7. Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos atlieka turizmo sektoriaus teisinio reguliavimo ir priežiūros, turizmo plėtros planavimo ir šalies turizmo įvaizdžio formavimo planavimo funkcijas. Prioritetinis Departamento veiklos tikslas – skatinti atvykstamąjį ir vietinį turizmą, kurio plėtra sudarytų ekonomines prielaidas plėtoti turizmo verslui, augti turizmo sektoriaus pajamoms ir didėti įplaukoms į biudžetą. Šio tikslo įgyvendinimas turi teigiamos įtakos gyventojų užimtumui, taip pat sprendžiant socialinius klausimus.

## Literatūra

1. Cork Conference. Prieiga internete: <[http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/cork\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/cork_en.htm)> [žiūrėta 2009-05-25].
2. European Union. Prieiga internete: <[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)> [žiūrėta 2009-04-16].
3. Garcia Henche, B. (2003). *Marketing del turismo rural*. Madrid, Spain, Piramide.
4. Mac Nulty, P. (2002). Conclusions. Proceedings from WTO Seminar on Rural Tourism in Europe: Experiences and perspectives. Belgrade, Yugoslavia, June.
5. Statistikos departamento prie LR Vyriausybės interneto svetainės medžiaga. Kaimo turizmas. Prieiga internete: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2442>> [žiūrėta 2009-05-25].
6. Šimková, E. (2003). Udržitelný rozvoj a venkovská turistika (Sustainable development and rural tourism). *E+M (Ekonomie a Management)*, VI (4), 101–104.
7. Šimková, E. (2004). Využití potenciálu venkovské turistiky pro regionální rozvoj (Utilization of the rural tourism potential for the regional development). In: Hradecké ekonomické dny 2004. Sborník příspěvků. Gaudeamus, Hradec Králové, pp. 190–195.
8. Žalys, L., Žalienė, I., Išdonaitė, I. (2006). Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7), 187. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Žilinskas, V. J., Maksimenko, M. (2004). *Kaimo turizmo darnios plėtros perspektyvos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
10. *Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos Nacionalinė turizmo plėtros 2007–2010 m. programa*. (2006). Galimybių studija. Vilnius.
11. Kaimo turizmas. Statistikos departamento prie LR Vyriausybės interneto svetainės medžiaga. Prieiga internete: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2442>> [žiūrėta 2009-04-22].
12. World Tourism Organisation. Prieiga internete: <[www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)> [žiūrėta 2009-04-22].

## Peculiarities of Strategic Management in the Rural Tourism Sector

### Summary

The article examines the topic that is very important at present – the peculiarities of strategic management in the sector of rural tourism. The number of holidaymakers in Lithuanian rural tourism homesteads is increasing every year. The successfully being developed rural tourism is considered to be one of the main alternatives to agricultural activities. Rural tourism is most impacted by political and economic situation of our country. Big impact on the rural tourism business is made by significant financial assistance provided by the European Union. In Lithuanian village the main source of income (other than employment income, pensions and social allowances) are income from agriculture. In order to reduce the dependence of rural population on agriculture, more attention should be given to rural business development and to solution of problems of the development. In addressing this issue, very important is strategic management – the successful development of rural tourism business there, where a favourable environment for recreation exists. It is important to take into consideration the rural tourism market development trends in time and to provide for opportunities to prepare to welcome more tourists coming to the region and to shape the right policy for development of rural tourism.

The aim of this article is to assess the strategic management peculiarities in the rural tourism sector.

To achieve the aim, the following objectives have been set:

1. To analyze the concept and importance of rural tourism;
2. To evaluate rural tourism in Europe;
3. To analyze the strategic plan as a means for development of rural regions;
4. To determine the procedures of analysis of potential for rural tourism;
5. To identify a link between the strategic plan and the marketing in the sector of rural tourism;
6. To carry out the SWOT analysis in Lithuanian rural tourism sector;
7. To analyze the peculiarities of strategic management in the rural tourism sector in Lithuania.

Subject of the research is rural tourism.

Concern of the research is peculiarities of strategic management in the rural tourism sector.

Methods of the research are analysis of scientific literature, analysis of legislation.

**Keywords:** strategic management, rural tourism, strategic plan, SWOT analysis.