

## PARTNERYSTĖS STIPRINIMO PRIEMONIŲ REIKŠMĖ PLĖTOJANT TURIZMĄ LIETUVOJE

**Vaiga LANDAUSKIENĖ**, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas,  
el. paštas: [vaiga.landauskiene@vdu.lt](mailto:vaiga.landauskiene@vdu.lt)

### Santrauka

Atliekant tyrimą siekiama nustatyti partnerystės stiprinimo priemonių reikšmę plėtojant turizmą teoriniu aspektu. Išskeltam tikslui pasiekti įgyvendinti du uždaviniai: išsiaiškintos partnerystės stiprinimo priemonės ir jų reikšmė plėtojant turizmą teoriniu aspektu, apžvelgti planavimo dokumentai, reglamentuojantys turizmo plėtrą Lietuvoje. Taikyti tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir mokslinių straipsnių analizė, LR teisinių dokumentų analizė, kuri reglamentuoja turizmo politikos įgyvendinimą Lietuvoje. Partnerystės stiprinimo priemonių reikšmė plėtojant turizmą priklauso nuo viešojo sektoriaus, užtikrinančio aiškią turizmo plėtros politiką ir finansavimą, nuo paslaugas teikiančio privataus sektoriaus įsitraukimo ir investicijų pritraukimo, verslo plėtros ir nuo trečiojo sektoriaus NVO, įgalinančio bendruomenes, tiesiogiai susijusias ir su darnaus turizmo plėtra. Visi sektoriai partnerystėje dalijasi išteklių, rizika ir teikiama nauda. Tačiau tam, kad partnerystės procesas vyktų kryptingai, o priemonės būtų parinktos tikslingai, yra rengiami įvairių apimčių ir sudėtingumo strateginiai planavimo dokumentai, pritaikyti nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmeniu. Nustatyta, kad Lietuvoje yra vadovaujama Lietuvos turizmo kelrodžio strategija, Lietuvos turizmo plėtros gairėmis, 2021–2030 m. nacionaliniu pažangos planu, Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa, LR teritorijos bendruoju planu iki 2030 m. ir kitais planavimo dokumentais, todėl galima teigti, kad strateginio planavimo aplinka Lietuvoje yra pakankama turizmo plėtrai.

**Reikšminiai žodžiai:** turizmas, turizmo plėtra, partnerystės stiprinimas.

### Įvadas

Aktualizuojant viešojo, privataus ir ne pelno siekiančių organizacijų (NVO) sektorių partnerystės sampratą, svarbu identifikuoti „partnerystės“ reikšmę, kuri atskleidžia, kad remiantis partneryste, išskiriama organizacijos sėkmė. Taigi, partnerystė apibūdinama kaip skirtingų sektorių bendradarbiavimas, kai organizacijos kartu dirba skaidriai laikydamasis lygybės ir abipusio naudingumo principų, siekdamos darnaus vystymosi tikslų: partneriai dalijasi išteklių, rizika ir partnerystės teikiama nauda. Partnerystės sąvoką analizavo E. Korf, S. Graci (2013), tarpsektorinę partnerystę – R. Hopenienė ir A. Kamičaitė (2004), M. Foret, P. Klusáček (2011), G. Kvieskienė ir kt. (2012), J. Suchockienė (2017), tarpsektorinės partnerystės reikšmę tyrė B. Žuromskaitė ir kt. (2016), R. Vadeikytė (2020).

Turizmo verslas yra vienas iš sparčiausiai besivystančių sektorių Lietuvoje. O globalioje aplinkoje vykstantys spartūs pokyčiai reikalauja nuolat priimti naujus iššūkius. Turizmo sektorius – ne išimtis. Tam, kad turizmo plėtra vyktų kryptingai, reikalingi strateginiai sprendimai, vienas tokių – partnerystė ir jos stiprinimas. Viena organizacija nebeįstiga išlikti konkurencinga, todėl partnerystės plėtojimas tampa prioritetas tikslas. O veiklų įgyvendinimas vyksta efektyviau ir rezultatyviau, kai kartu sąveikauja visi trys visuomenėje išskiriami sektoriai – viešasis, privatus (verslo) ir NVO.

Kadangi turizmas yra dinamiškas, nuolat kintantis, kuriam įtakos turi demografiniai, gyvenimo būdo ir motyvaciniai, politiniai, technologiniai veiksniai, o turizmas didžiausią įtaką daro ekonominiams, socialiniams, aplinkos ir kultūriniais veiksniais, turizmo plėtros planavimas ir plėtros priemonių nustatymas bei jų įgyvendinimas yra itin priklausomi nuo tarpinstitucinės partnerystės, interesų derinimo ir kitų sektorių plėtros užtikrinimo.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti partnerystės stiprinimo priemonių reikšmę plėtojant turizmą Lietuvoje.

Išskeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti partnerystės stiprinimo priemones ir jų reikšmę plėtojant turizmą teoriniu aspektu.
2. Apžvelgti Lietuvoje galiojančius planavimo dokumentus reglamentuojančius turizmo plėtrą.

### Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimų objektas – partnerystės stiprinimo priemonės plėtojant turizmą.

Tyrimo metodai – išskeltiems uždaviniams įgyvendinti taikyta mokslinės literatūros ir mokslinių straipsnių sisteminė analizė, skirta atskleisti partnerystės stiprinimo priemones ir jų reikšmę plėtojant turizmą teoriniu aspektu. Strateginių planavimo dokumentų analizė, skirta apžvelgti naujausių nuo 2020 m. galiojančių strateginių dokumentų bazę, kuri reglamentuoja turizmo politikos įgyvendinimą Lietuvoje.

### Partnerystės stiprinimo priemonių reikšmė plėtojant turizmą teoriniu aspektu

Partnerystė – skirtingų sektorių bendradarbiavimas, kai organizacijos kartu dirba skaidriai laikydamasis lygybės bei abipusio naudingumo principų, siekdamos darnaus vystymosi tikslų: partneriai dalijasi išteklių, rizika ir partnerystės teikiama nauda (Korf, 2013).

Partnerystės tikslas – ilgainiui pasiekti sutarimą ir harmoniją, kuri atves prie naujų galimybių ir novatoriškų sprendimų. Kitaip tariant, partnerystė yra dinamiškas ir nuolat besiformuojantis procesas, kuriame dominuoja bendri sprendimų priėmimai, bendra pasidalijama rizika ir atsakomybė, bendra priklausomybė sprendžiant problemas (Graci, 2013).

G. Kvieskienė ir V. Kvieska (2012) išplėtojo apibrėžimą, kad partnerystė – tai įteisinti susitarimai tarp viešojo, verslo ir NVO, kurių tikslas yra plėtoti viešąją infrastruktūrą ir tenkinti bendruomenės poreikius, teikiant įvairias paslaugas. Anot J. Suchockienės (2017), M. Foret, P. Klusáček (2011), kai sąveikauja visi trys sektoriai, veiklų įgyvendinimas vyksta efektyviau ir rezultatyviau: siekiama kurti naujus produktus, skatinamas kūrybiškumas, taupomi finansiniai ištekliai.

B. Romikaitytė, J. Kisieliauskas (2012) akcentuoja, kad partnerystėje sąveikauti gali skirtingo pobūdžio institucijos arba panašia veikla užsiimančios organizacijos. R. Hopenienė ir A. Kamičaitytė (2004) detalizuoja tai kaip turistų maitinimo ir apgyvendinimo, transportavimo, komunikacijos ryšių, laisvalaikio pramogų, rekreacinių paslaugų ir vietovės, kultūrinių bei etninių produktų paslaugų teikėjus.

Knygos „Profile of Modern Tourism“ (2021) skyriuje apie partnerystę turizmo sektoriuje pateikiamos įvairios priežastys, kodėl gali būti jungiamasi į partnerystę: gerėjanti vadovavimo kokybė, strateginis planavimas, naujo produkto kūrimas, tikslinė rinkodara ir reklama, teisinės bazės konkretumas, komandos formavimas ir bendruomenės įtraukimas. Taip pat pateikiami pagrindiniai partnerystės pranašumai: įvaizdžio gerinimas; patrauklumo didinimas rinkoje; nišos į naujas rinkas; kokybiškesnės paslaugos; socialinės atsakomybės skatinimas; komandos kompetencijos didėjimas; biudžeto didinimas; dalijimasis informacija; bendras inventorių bei išteklių; didesnė savivertė veikti; geresnė klientų patirtis; klientų pasitenkinimas; prekės ženklo tobulinimas; nauda bendruomenėms.

R. Vadeikytė (2020) savo tiriamajame darbe nustatė partnerystės reikšmingumą: ekonominis pranašumas, paslaugų kokybė, darbo kokybė ir organizacijų produktyvumas, pozityvi įtaka organizacijų darbuotojų darbo efektyvumui, profesinis tobulinimasis, inovacijų skatinimas.

Analizuojant literatūrą daugiausia pateikiama teigiamų aspektų, tačiau partnerystė gali turėti ir minusų, tokių kaip nepateisinti lūkesčiai, konkurencija dėl turimų išteklių, problemos ir konkurencija verslo vystyme, netinkamas planavimas arba nesusikalbėjimas ir klaidingai suprasti interesai. Tačiau, nepaisant to, bendradarbiaudamos organizacijos turi sugebėti apjungti savo galimybes ir stipriąsias puses (Profile of Modern Tourism, 2021).

B. Žuromskaitė ir kt. (2016) apibendrina, kad turizmas yra vienijanti verslo šaka, sudaryta iš skirtingų ūkio sektorių. Galima teigti, kad tiek tarpsektorinės, tiek to paties sektoriaus narių partnerystės procesas susidaro natūraliai iš poreikio naujovėms. Kaip teigia autoriai, turizmas yra orientuotas į būsimuosius turistus, jų tikėtinių pageidavimų tenkinimą. Yra priduriama, kad glaudesnis bendradarbiavimas tarp turizmo sektoriuje dirbančių žmonių ir organizacijų – esminis sėkmingos turizmo ateities garantas (Turizmo sektoriaus plėtros tyrimas, 2021).

Partnerystės stiprinimas turi būti nuolat besiformuojantis procesas, skatinantis visų ir kiekvieno partnerio vystymąsi, naujų galimybių ieškojimą, konkurencingumo stiprinimą. Kiekvieno sektoriaus indėlis turizmo plėtrai yra reikšmingas. Analizuojant turizmo sektoriaus plėtrą, būtina atsižvelgti, kokiems veiksniams turizmas daro didžiausią įtaką. B. Amelung (2006) išskiria šiuos veiksnius: ekonominiai, socialiniai, aplinkos ir kultūriniai. B. Žuromskaitė ir kt. (2016) išskiria šiuos veiksnius: demografiniai, gyvenimo būdo ir motyvaciniai, politiniai, technologiniai, kurie daro įtaką turizmo plėtrai. V. J. Žilinskas, L. Petravičienė (2007) priduria, kad formuojant valstybės turizmo plėtros politiką, minėtiems veiksniams būtina teikti prioritetinę paramą dėl jų reikšmingos įtakos.

Lietuvoje egzistuoja įvairių gerųjų pavyzdžių, įrodančių partnerystės tarp visų trijų sektorių reikšmę turizmo srityje, pavyzdžiui, vieni tokių – klasteriai. Lietuvoje nuo 2013 m. veiklą pradėjo turizmo klasteriai, kurių atsiradimui didelės reikšmės turėjo pradėtos įgyvendinti ES finansinės priemonės klasterių plėtrai (Lietuvos klasterizacijos studija, 2019). Klasterių vaidmuo siejamas su partnerystės ir tinklaveikos skatinimu, naujų veiklų kūrimu ir naujų verslo modelių įgyvendinimu. Remiantis Kupiškio rajono vietos veiklos grupės (2023) duomenimis, Lietuvoje sėkmingai veikia 7 turizmo klasteriai.

Taip pat siekiant strategiškai stiprinti vietinį turizmą, buvo įgyvendintas tarptautinis projektas „Penki žingsniai sėkmingam vietinio turizmo vystymuisi“, kurios dalyviai dalijosi patirtimi, įgyvendino gerosios praktikos pavyzdžius ir skatino inovatyvius turizmo sprendimus. Projektą įgyvendino Ukmergės rajono vietos veiklos grupė (VVG) kartu su partneriais: Vilniaus rajono VVG, Šalčininkų rajono VVG ir Italijos VVG „La Cittadella del Sapere“, kurio metu buvo išgrynintos priemonės, būtinos turizmo plėtrai, tokios kaip: vietinių išteklių įvertinimas ir pritaikymas turizmui, bendradarbiavimo modelių kūrimas, inovatyvių turizmo produktų formavimas, turizmo rinkodaros strategijų taikymas, gerosios praktikos pavyzdžių diegimas.

Partnerystės stiprinimo priemonių reikšmė plėtojant turizmą priklauso tiek nuo viešojo sektoriaus, užtikrinančio aiškią turizmo plėtros politiką ir finansavimą, nuo paslaugas teikiančio privataus sektoriaus įsitraukimo ir investicijų pritraukimo, verslo plėtros ir nuo trečiojo sektoriaus NVO, įgalinančio bendruomenės, tiesiogiai susijusio ir su darnaus turizmo plėtra. Tačiau tam, kad partnerystės procesas vyktų kryptingai, o priemonės būtų parengtos tikslingai, yra rengiami įvairių apimčių ir sudėtingumo strateginiai planavimo dokumentai, pritaikyti nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygmeniu. Tai ypatingai aktualu regionams, kuriuose veikia viešasis, privatus ir NVO sektoriai, siekdami konkurencingos turizmo plėtros.

## **Lietuvoje galiojančių strateginių planavimo dokumentų, reglamentuojančių turizmo plėtrą, apžvalga**

Turizmas – viena aktyvaus poilsio rūšių – laisvalaikio kelionės iš įprastos gyvenamosios vietos poilsiniais, pažintiniais, pramoginiais, sveikatinimo, sporto, religiniais ir kitais tikslais. Efektyviausias žmonių rekreacinių poreikių tenkinimo būdas, stiprinantis sveikatą, gerinantis darbingumą, padedantis pažinti pasaulį, plėsti akiratį (LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2025).

V. J. Žilinsko, L. Petravičienės (2007) teigimu, turizmas yra viena efektyviausių ekonomikos šakų, kurios plėtrai būdingas dinamiškumas. Kitaip tariant, dinamiškumas gali būti suprantamas kaip procesas, kuris nuolat kinta, skatina ieškoti efektyvesnių sprendimų turizmo plėtrai. Siekiant išanalizuoti turizmo plėtros tendencijas, svarbu suprasti, kad plėtra gali vykti tik remiantis strateginiais planavimo dokumentais.

Ekonomikos ir inovacijų ministerijos duomenimis (2025), Lietuvoje yra vadovaujama galiojančiais LR teisės aktais, tokiais kaip Turizmo įstatymas, Reikalavimų kurorto ir kurortinės teritorijos statusui suteikti tvarkos aprašas, Nacionalinių vandens turizmo trasų specialusis planas ir kt. Taip pat yra parengti naujaisi strateginiai planavimo dokumentai, tokie kaip Lietuvos turizmo kelrodis (2024), Turizmo plėtros gairės (2022), Nacionalinis pažangos planas iki 2030 m. (2020), Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa 2022–2030 m., Bendrasis planas (2021).

Taip pat naujausios analizės, atlikti tyrimai ir studijos, tokios kaip Europos Komisijos parengta „Krizių turizmo srityje valdymas: galutinė ataskaita“ (2024), kuri leis rengti planavimo dokumentus užtikrinant, kad turizmo sektorius efektyviau prisitaikytų prie galimų krizių ateityje. Taip pat Turizmo sektoriaus apžvalga (2024), Europos Sąjungos fondų investicijų poveikio Lietuvos turizmo sektoriaus augimui ir plėtrai vertinimas (2023), Technologijų panaudojimo turizmo srityje tyrimo ataskaita (2022), Keliauk Lietuvoje atliktas Turizmo sektoriaus plėtros tyrimas, (2021), tyrimas „Darniojo turizmo suvokimas ir raiška tarp jaunimo“ (2020), „Religinio turizmo skatinimas Lietuvoje: naujo turizmo produkto kūrimas“ projekto ataskaita (2020), galimybių studija „Turizmo sektoriaus analizė bei strateginės plėtros kryptys“ (2019).

Visi Lietuvoje parengti strateginiai planavimo dokumentai remiasi Europos Sąjungoje išleistais ir patvirtintais dokumentais, kurie įpareigoja šalis narsiejiems laikytis išpareigojimų ir naudoti tam tikras priemones, kad būtų galima kuo efektyviau siekti vieningos ir tolygios turizmo plėtros. Daugumoje Lietuvoje galiojančiuose dokumentuose partnerystė ir bendradarbiavimas išskiriami kaip prioritetiniai tikslai, kituose minimi kaip papildomos priemonės.

Ekonomikos ir inovacijų ministro 2024 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. 4-325, patvirtintas Lietuvos turizmo kelrodis – ilgalaikė turizmo sektoriaus raidos strategija iki 2030 m., kuria siekiama kurti turizmo sektoriaus plėtros scenarijus atspindinčias valstybės paramos priemones ir įtraukti skirtingų sričių suinteresuotas šalis formuojant šalies ateities viziją. Dokumente pateikiamos 4 turizmo politikos iki 2030 m. kryptys, kur pastaroji kryptis Nr. 4 „Lietuva – atspari ir konkurencinga turizmo traukos vietovė“, tiesiogiai susijusi su partnerystės stiprinimo priemonėmis.

Turizmo kelrodyje nurodoma, kad jis buvo parengtas remiantis 9 punktais įvairaus sudėtingumo ir apimties dokumentais, tyrimais, renginiais, konsultacijomis, rekomendacijomis ir kt. Galima teigti, kad šis dokumentas išsamiausiai atliepia turizmo plėtros problemines sritis ir jų sprendimo būdus. Vieni tokių, tiesiogiai susijusių, turizmo plėtra per partnerystės stiprinimą tai viešojo ir privataus sektoriaus bendrų veiklų, renginių, klasterių kūrimo skatinimas; naujų valdymo modelių kūrimas; turizmo srities specialistų su aukštojo ir profesinio mokymo įstaigomis bendradarbiavimo stiprinimas; mokymų turizmo paslaugų teikėjams organizavimas; mokymosi visą gyvenimą projektų įgyvendinimas; Baltijos jūros regiono šalių bendradarbiavimo stiprinimas.

2022 m. gruodžio 23 d. patvirtintos Lietuvos turizmo plėtros gairės, kuriose pateikiama turizmo sektoriaus ateities vystymo prognozė. Visų pirma, nurodomos probleminės sritys, kurioms spręsti parengta turizmo strategija ir vystymo kryptys, tokios kaip verslumo, bendradarbiavimo ir kompetencijų auginimas, infrastruktūros vystymas, šalies turizmo rinkodaros efektyvinimas.

LR Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998, patvirtintas 2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas. Vienas uždavinių orientuotas į strateginį turizmo skatinimą: „Geriau naudoti turizmo potencialą šalies pažangai“ – laikytis darnumo principų ir taikyti inovatyvius sprendimus, skaitmeninimo galimybes, specializuoti paslaugas konkrečioms rinkoms, tikslinėms grupėms. Turizmo sektoriuje kurti naujas darbo vietas ir naujas turizmo paslaugas, stiprinti socialinio jautrumo ir atsakomybės nuostatas. Subalansuoti ir tvariai plėtoti aktualias turizmo kryptis, didinti turizmo srityje kuriamą pridėtinę vertę ir mažinti sezoniškumą, ypač daug dėmesio skirti vietos ir regionų savitumui, skatinti keliautojus daugiau laiko praleisti šalies regionuose.

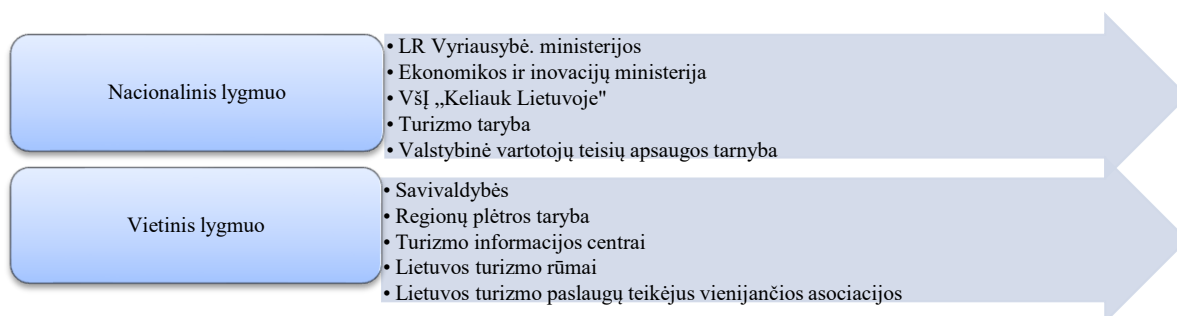
2021 m. rugsėjo 29 d. nutarimu Nr. 789, LR Vyriausybė patvirtino pagrindinį šalies vystymosi dokumentą – LR teritorijos bendrąjį planą iki 2030 m. Vienas iš tikslų: „Siekiant valstybės konkurencingumo naudojant horizontalųjį kompleksškumą nacionaliniame lygmenyje įgyvendinti šiuos sprendinius: didinti šalies matomumą BJR, Europoje ir pasaulyje stiprinant šalies tapatybę plėtojant kultūrą, turizmo paslaugas, įveiklinant gamtinius rekreacinius kultūrinius turizmo išteklius, didinant jų pasiekiamumą, įsitraukiant į tarptautinius kultūros tinklus, puoselėjant ir gausinant materialų ir nematerialų paveldą, įrašytą į UNESCO pasaulio paveldo sąrašus. Didinti turizmo ir kultūros sričių ekonominį aktyvumą, gerinant kultūros ir turizmo objektų pasiekiamumą, bendradarbiaujant pasienio teritorijose siekiant saugoti ir įveiklinti gamtinius, kultūrinius išteklius“ (LR teritorijos bendrasis planas iki 2030).

Remiantis Lietuvos turizmo kelrodžiu (2024), Lietuvoje turizmo politika formuojama ir įgyvendinama dviem lygmenimis ir įvairių institucijų bei įstaigų, kurios kiekviena turi tam tikrus planavimo dokumentus, formuojančius turizmo sektorių įvardytais lygmenimis (žr. 1 pav.).

Taip pat svarbi ir regioninė bei vietos lygmeniu turizmo plėtra. Vidaus reikalų ministerijos duomenimis, 2023 m. patvirtinti 10-ies regionų plėtros planai 2022–2030 m. laikotarpiui, kuriuose pateiktos strategiškai svarbiausios sritys, tame tarpe ir turizmo planavimas. Taip pat 6-iose regionuose parengtos funkcinės zonos strategijos 2024–2029 m. laikotarpiui (Vidaus reikalų ministerija, 2024).

LR vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnio 38 punkte nurodoma, kad savivaldybės turi sudaryti sąlygas verslo ir turizmo plėtrai bei šių veiklų skatinimui. LR Vyriausybės duomenimis (2024), savivaldybių strateginis planavimas vykdomas pagal strateginius plėtros planus, savivaldybių bendruosius planus, strateginius veiklos planus, veiksmų planus ir metinius veiklos planus. Lietuvoje turizmo plėtros strategijas turi pasitvirtinę: Kauno, Varėnos, Šiaulių, Utenos, Kėdainių, Trakų, Vilkaviškio, Klaipėdos ir kt. rajonų savivaldybės. LR Vyriausybės pateikiamame aktualių planavimo

dokumentų sąrašė nėra pateikiami tikslūs duomenys, kiek Lietuvoje yra patvirtintų turizmo plėtros strategijų savivaldybėse, todėl nėra galimybės įvertinti, kokios turizmo politikos formavimo tendencijos vyrauja regionuose. Tačiau galima daryti prielaidą, kad tose savivaldybėse, kurios neturi aiškios turizmo plėtros strategijos, yra sudėtinga vertinti, kokia yra turizmo situacija, kokios yra probleminės sritys ir nėra numatytos galimos vystymo kryptys, nėra dirbama partnerystės skatinimo klausimais, nes nėra aišku, kurios sritys neveiksmingos.



**1 pav.** Turizmo sektoriaus valdymo institucijos Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta remiantis Lietuvos turizmo kelrodžiu (2024)

**Fig. 1.** *Tourism sector management institutions in Lithuania*

Source: according to the data of the *Lithuanian Tourism Guide (2024)*

Apibendrinant reglamentuojančių turizmo plėtrą dokumentų apžvalgą, galima teigti, kad dokumentų tiek nacionaliniu, tiek vietiniu lygmeniu yra pakankamai. Nors dar yra savivaldybių, kurios neturi pasitvirtinusių strateginių turizmo plėtros strategijų ar veiklos planų.

## Išvados

1. Partnerystė suprantama kaip tam tikro bendro tikslo siekimas, kai partneriai dalijasi ištekliais, rizika, teikiama nauda. Tačiau turizmo sektorius yra nuolat kintantis, todėl ir partnerystė plėtojant turizmą turi būti dinamiškas procesas, kurią reikia stiprinti. Partnerystė tiesiogiai susijusi su visuomenėje veikiančiais viešuoju, privačiu ir NVO sektoriais, kurių kiekvienas atskirai ir kartu sukuria tam tikrą reikšmę visuomenei, ekonomikai, aplinkai, kultūrai. Tarpsektorinės partnerystės reikšmė atsispindi įvairiuose aspektuose, tokiuose kaip ekonominiam pranašumui, paslaugų kokybės gerėjimui, darbo kokybės gerėjimui ir organizacijų produktyvumui, pozityviai įtakai darbuotojų darbo efektyvumui, profesiniam tobulėjimui, inovacijų skatinimui, naujų nišų radimuisi, turistų pasitenkinimui, bendruomenių įgalinimui. Tačiau turizmo plėtra per partnerystę yra neatsiejama nuo kryptingos turizmo politikos formavimo, remiantis strateginiais planavimo dokumentais.

2. Remiantis turizmo plėtrą Lietuvoje reglamentuojančių dokumentų analize, per pastaruosius 5 m. buvo parengti įvairaus sudėtingumo ir apimties strateginiai turizmo planavimo dokumentai, programavimo lygmens planavimo dokumentai bei vietos lygmens dokumentai. Tai rodo, kad Lietuvos pasirengimas turizmo plėtros skatinimui yra pakankamas. Nors LR Vyriausybė neturi statistinių duomenų apie parengtas turizmo plėtros strategijas savivaldybių lygmeniu, tačiau iš atskirose savivaldybėse pateiktų aktualių dokumentų sąrašų pastebima, kad nemaža dalis Lietuvos savivaldybių jau turi turizmo plėtros strategijas ir jomis vadovaujasi. Rekomenduotina likusioms Lietuvos savivaldybėms taip pat turėti vietos lygmeniu parengtus strateginius dokumentus. Remiantis nacionalinio lygmens planavimo dokumentais. Kiekviena savivaldybė gali jais vadovautis ir konkrečiai numatyti partnerystę grįstas stiprinimo priemones plėtojant turizmą, kuriant į rezultatus orientuotą strateginio valdymo sistemą.

## Literatūra

1. Amelung, B. (2006). Global (Environmental) change and tourism. *Issues of scale and distribution*.
2. Ekonomikos transformacijos ir konkurencingumo plėtros programa (2022). Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/ekonomikos-ir-inovaciju-ministerija/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/pletros-programos/ekonomikos-transformacijos-ir-konkurencingumo-pletros-programa/>.
3. Foret, M., & Klusáček, P. (2011). The importance of the partnership and cooperation in the regional development exemplified on Znojmo region. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis*, 59(4), 79-85.
4. Graci, S. (2020). Collaboration and partnership development for sustainable tourism. In *Tourism and Sustainable Development Goals* (pp. 232-249). Routledge.
5. Hopenienė, R., & Kami, D. (2004). Tolydi turizmo plėtra konkurencingos turizmo sistemos kūrimo prielaidos. *Management of Organizations: Systematic Research*, (29), 49-65.
6. Romikaitytė, B., & Kisieliauskas, J. (2012). Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai įtaką darantys veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2(31), 125-135.

7. Korf, E. (2013). Verslo ir NVO partnerystė: bendros naudos beiėskant. Verslo ir nevyriausybinė organizacijų partnerystė. *Atsakingas verslas*, 3, 1-2.
8. Kvieskienė G., Kvieska V. (2012). *Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms*. Monografija.
9. Lietuvos klasterizacijos studija 2019 (2019). Prieiga per internetą: [https://klaster.lt/wp-content/uploads/2020/01/Klasterizacijos-studija\\_2019.pdf](https://klaster.lt/wp-content/uploads/2020/01/Klasterizacijos-studija_2019.pdf). (žiūrėta 2025-03-10).
10. LR Ekonomikos ir inovacijų ministerija (2025). Prieiga per internetą: [Turizmas - Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija](#).
11. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Prieiga per internetą: [I-533 Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas](#).
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2025). Aktualių planavimo dokumentų sąrašas. Prieiga per internetą: [Aktualių planavimo dokumentų sąrašas - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ](#).
13. Lietuvos turizmo kelrodis (2024). Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/6/FS59Q67N6oE.pdf>.
14. Lietuvos turizmo plėtos gairės (2022). Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Lietuvos%20turizmo%20gair%C4%97s.pdf>.
15. LR teritorijos bendrasis planas iki 2030 (2021). Prieiga per internetą: <https://www.bendrasisplanas.lt/>.
16. Petravičienė L., Žilinskas V. J. (2007). Turizmo verslas: plėtos konceptualizacija ir tendencijos Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*: ISSN 1822-6515.
17. Profile of Modern Tourism (2021). Partnership in tourism sector. Unit 14. Prieiga per internetą: <https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/70003/3/Unit-14.pdf>.
18. Rukuižienė R. (2017). Lietuvos turizmo klasterių plėtos perspektyvos. *Regional Formation and Development Studies*, No. 3 (23). ISSN 2029-9370.
19. Suchockienė J. (2017). *Vertės kūrimas tarpsektorinėje partnerystėje: Birštono savivaldybės atvejis*. ŠU, bakalauro baigiamasis darbas.
20. Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas (2023). Kupiškio rajono vietos veiklos grupė. Prieiga per internetą: [https://kvvg.lt/wp-content/uploads/2023/02/Turizmo-klasteris\\_Kupiškio-Pasvalio-Zarasu-raj.\\_rinkodaros-strategija-1.pdf](https://kvvg.lt/wp-content/uploads/2023/02/Turizmo-klasteris_Kupiškio-Pasvalio-Zarasu-raj._rinkodaros-strategija-1.pdf). (žiūrėta 2025-03-010).
21. Tarptautinis projektas „Penki žingsniai sėkmingam vietinio turizmo vystymuisi“: patirtys ir pasiekimai (2025). Vilniaus rajono VVG. Prieiga per internetą: <https://www.vrvvg.lt/tarptautinis-projektas-penki-zingsniai-sekmingam-vietinio-turizmo-vystymuisi-patirtys-ir-pasiekimai/>. (žiūrėta 2025-03-11).
22. Vadeikytė R. (2020). *Projekto „Lyderių laikas 3“ poveikis bendradarbiavimui partnerystės tinkluose*. Magistro baigiamasis darbas.
23. VŠĮ Keliauk Lietuvoje (2021). Turizmo sektoriaus plėtos tyrimas. Prieiga per internetą: [https://lithuania.travel/other\\_files/ataskaitos/Turizmo\\_sektoriaus\\_pl%C4%97tros\\_tyrimas.pdf](https://lithuania.travel/other_files/ataskaitos/Turizmo_sektoriaus_pl%C4%97tros_tyrimas.pdf)
24. Žuromskaitė, B. (2016). *Turizmas: plėtra, iššūkiai, perspektyvos*.
25. 2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas (2020). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=->.

## THE IMPORTANCE OF PARTNERSHIP STRENGTHENING MEASURES IN TOURISM DEVELOPMENT FROM A THEORETICAL ASPECT

### Abstract

The study aims to determine the significance of partnership strengthening measures in the development of tourism from a theoretical aspect. To achieve the set goal, two tasks were implemented: partnership strengthening measures and their significance in the development of tourism from a theoretical aspect were identified. Planning documents regulating the development of tourism in Lithuania were reviewed. Research methods applied - analysis of scientific literature and scientific articles, analysis of legal documents of the Republic of Lithuania, which regulate the implementation of tourism policy in Lithuania. The significance of partnership strengthening measures in the development of tourism depends on the public sector, which ensures a clear tourism development policy and financing, on the involvement of the private sector providing services and attracting investments, business development and on third sector NGOs, which empower communities, and are directly related to the development of sustainable tourism. All sectors in the partnership share resources, risks and benefits. However, in order for the partnership process to proceed in a targeted manner and the measures to be selected purposefully, strategic planning documents of various scopes and complexity are being prepared, adapted at the national, regional and local levels. It has been established that Lithuania is guided by the Lithuanian Tourism Roadmap Strategy, the Lithuanian Tourism Development Guidelines, the 2021–2030 National Progress Plan, the Economic Transformation and Competitiveness Development Program, the General Plan of the Territory of the Republic of Lithuania until 2030 and other planning documents, therefore it can be stated that the strategic planning environment in Lithuania is sufficient for tourism development.

**Keywords:** tourism, tourism development, partnership strengthening.