

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Laura PAULAUSKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ STRATEGINIS VALDYMAS:
SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS „ŠIAULIŲ ORO UOSTAS“ ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2017

Laura Paulauskienė. Savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Laura PAULAUSKIENĖ

**SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ STRATEGINIS VALDYMAS:
SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS „ŠIAULIŲ ORO UOSTAS“ ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:
prof. dr. Jonas JASAITIS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Paulauskienė L. (2017). *Savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas prof. dr. J. Jasaitis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Darbo apimtis 87 p. (su priedais 98 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjamas SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginis valdymas. Vadovaujantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės metodais, pirmoje darbo dalyje nagrinėjamas strateginio valdymo savivaldybės įmonėse diskursas. Darbe išnagrinėti strateginio valdymo, strateginio pokyčių valdymo ir strateginio valdymo taikymo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai bei trumpai apžvelgiamas organizacijos vadybos ir oro transporto sistemos mokslinis diskursas.

Magistro darbu siekta ištirti SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situaciją ir pagrįsti įmonės strateginio valdymo tobulinimo galimybes, todėl vykdant tyrimą buvo atlikta dokumentų turinio analizė, strateginė įmonės veiklos analizė bei informantų apklausa. Minėtų tyrimo metodų pagalba išsamiai analizuojama ir vertinama SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situacija bei plėtros galimybės, išryškinamos problemos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Šiaulių miesto savivaldybės įtaka yra nepakankama civilinio oro uosto strateginių procesų valdyme. SĮ „Šiaulių oro uostas“ nėra patrauklus rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms; nenustatyta nekilnojamojo turto valdymo forma, kuri kelia esmines problemas dėl oro uosto infrastruktūros gerinimo ir plėtros. SĮ „Šiaulių oro uostas“ antžeminio aptarnavimo ir kai kuri aviacinio saugumo įranga yra pasenusi ir neatitinka šiuolaikinių standartų.

Vadovaujantis tyrimo duomenimis, išgrynintos SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybės. Siekiant efektyvesnio organizacijos valdymo, reikia stiprinti strateginį mąstymą, gerinti organizacijos veiklos valdymą bei keisti įmonės pavaldumą. Siekiant pritraukti investuotojus ir verslo partnerius, reikia didinti organizacijos patrauklumą, įkurti multimodalinį logistikos centrą bei verslui sukurti palankias aplinkos sąlygas oro uosto prieigose. Siekiant pagreitinti turimos infrastruktūros rekonstrukciją ir plėtrą, reikia perduoti perono ir angarų nuosavybės teisę SĮ „Šiaulių oro uostas“. Reikia modernizuoti krovinių, keleivių ir orlaivių aptarnavimui naudojamą infrastruktūrą bei atnaujinti antžeminio orlaivių aptarnavimo įrangą.

Magistro darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos LR Seimui, Šiaulių miesto savivaldybei bei SĮ „Šiaulių oro uostas“. Suformuotos savivaldybės įmonės tobulinimo galimybės.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis valdymas, oro uostas, strateginis planavimas, oro uosto strateginis valdymas.

Paulauskienė L. (2017). Strategic Management of the Municipal Companies: a Case of Municipal Company „Šiauliai airport“. Master thesis. Scientific guide prof. dr. J. Jasaitis. Šiauliai University, Public Administration Department. Extent of the thesis 87 p. (with annexes 98 p.).

SUMMARY

Master's thesis analyzes the strategic management of the municipal company „Šiauliai airport“. According to Lithuanian and foreign authors scientific literature, legislation, strategic document content analysis methods, the first part of the master's thesis analyzes strategic management of the municipal companies discourse. Master's thesis analyzes strategic management, strategic changes management and strategic management in the public sector, the application of theoretical aspects as well as a brief overview of the organization's management and air transport system scientific discourse.

Master's thesis is to investigate the company's strategic management situation and base strategic management improvement opportunities of the company, therefore during the investigation content analysis of documents, strategic company's analysis and survey of the informants was conducted. Through the above-mentioned methods, strategic management situation and development opportunities for company were analyzed and problems were highlighted. Results of the study revealed that the Šiauliai Municipality influence is insufficient in strategic civilian airport processes management; Šiauliai airport is not attractive for the business organizations; real estate management form is not determined what poses fundamental problems on airport infrastructure improvement and development; company's ground handling and some of aviation security equipment is outdated and does not meet modern standards. According to the results of the analysis, the key strategic municipal company improvement opportunities was purified: for a more efficient organization management, strategic thinking needs to be strengthened, the organization's performance management need to be improved and change companies subordination; in order to attract investors, and business partners need to increase the attractiveness of the organization, set up a multimodal logistics center and create favorable business environment conditions in airport approaches; in order to speed up the reconstruction of the existing infrastructure and the development ownership of the apron and hangars need to transfer for company; is needed to expand cargo, passengers and aircraft handling facilities and update ground handling equipment.

Master's thesis provides conclusions and recommendations for the Parliament (Seimas) of the Republic of Lithuania Seimas, Šiauliai municipality and the company. Improvement opportunities of the company has been formed.

Keywords: strategic management, airport, strategic planning, strategic management of the airport.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	9
ĮVADAS	10
I DALIS.....	14
SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS	14
1.1. Strateginio valdymo koncepcijos ir jų pagrindiniai bruožai	14
1.2. Strateginio valdymo metodologijos	17
1.3. Strateginis pokyčių valdymas	20
1.4. Strateginio valdymo taikymas viešojo sektoriaus institucijose.....	24
1.5. Organizacijų vadyba.....	27
1.6. Oro transporto sistema	29
II DALIS. TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Tyrimo strategija.....	33
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	34
2.3. Tyrimo organizavimas	37
III DALIS. TYRIMO ANALIZĖ	39
3.1. Dokumentų analizė	39
3.2. SĮ „Šiaulių oro uostas“ situacijos analizė	45
3.3. Informantų nuostatų analizė	61
3.4. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybės.....	74
IŠVADOS.....	78
REKOMENDACIJOS.....	81
LITERATŪRA.....	83
PRIEDAI	88

LENTELĖS

1. lentelė Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai.....	23
2. lentelė Oro transporto privalumai ir trūkumai.....	30
3. lentelė Dokumentų pagrįstumas tyrime.....	35
4. lentelė Susisteminti duomenys apie informantus.....	36
5. lentelė Krovinių pakrovimas ir iškrovimas tonomis Šiaulių oro uoste 2007-2013 m.....	51
6. lentelė SI „Šiaulių oro uostas“ darbuotojų darbo užmokestis.....	56
7. lentelė SI „Šiaulių oro uostas“ SSGG analizės matrica.....	60
8. lentelė Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ dabartinė situacija.....	62
9. lentelė Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ plėtra.....	64
10. lentelė Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ plėtros galimybės.....	65
11. lentelė Informanto nuostatos: potencialūs šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektai.....	66
12. lentelė Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ esama situacija.....	67
13. lentelė Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto specifika.....	69
14. lentelė Informanto nuostatos: strateginis valdymas.....	70
15. lentelė Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto infrastruktūra.....	70
16. lentelė Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto veiklų derinimas.....	71
17. lentelė Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ veiklos turinys.....	72

PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginio valdymo proceso schema.....	16
2 pav. 2012-2015 m. krovinių gabenimo rodikliai įvairiomis transporto rūšimis.....	30
3 pav. Tyrimo loginė schema.....	37
4 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginiai tikslai.....	45
5 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis (proc.) savivaldybėse nuo 2015-01-01 iki 2016-01-01.....	48
6 pav. Krovinių, orlaivių ir keleivių statistikos diagrama SĮ „Šiaulių oro uostas“.....	52
7 pav. Krovinių, orlaivių ir keleivių statistikos diagrama SĮ „Šiaulių oro uostas“ 2016 metais.....	53
8 pav. Šiaulių geografinė padėtis kurtis multimodaliniam transportui.....	53
9 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ teikiamų paslaugų patrauklumas/reikalingumas.....	55
10 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybių modelis.....	75

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

CAA – civilinė aviacijos administracija, kurios paskirtis yra valstybės civilinės aviacijos plėtros strategijos įgyvendinimas, civilinės aviacijos reikalavimų nustatymas, civilinės aviacijos valstybinės priežiūros vykdymas ir Nacionalinės civilinės aviacijos saugumo programos įgyvendinimo organizavimas (Civilinė aviacijos..., 2016).

IATA – tarptautinė oro transporto asociacija (angl. International Air Transport Associations), kurios misija yra atstovauti, vadovauti ir tarnauti oro linijų pramonei (Informacija apie mus, 2017).

ICAO – tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (angl. International Civil Aviation Organization), kurios pagrindinis tikslas yra pasiekti tvarų augimą civilinės aviacijos sistemoje (Informacija apie mus, 2017).

LOU – tai valstybės įmonė, kuri jungia bei valdo Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus. Taip pat siekia koordinuotai plėtoti visų trijų oro uostų veiklą (Lietuvos oro uostai, 2017).

PEST – tai organizacijos išorinės aplinkos strateginė analizė. Jos tikslas yra nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir galimą jų įtaką organizacijai. Minėta analizė apima keturis makroaplinkos veiksnius: P – politinis ir teisinis, E – ekonominis, S – socialinis ir kultūrinis bei T – technologinis (Korsakienė ir Grybaitė, 2012).

SSGG – tai strateginė analizė, kuri padeda identifikuoti svarbiausius strateginius veiksnius: išorines grėsmes ir galimybes bei vidines stiprybes ir silpnybes, kurios veikia organizaciją (Vidickienė, Melnikienė ir kt. 2010). SSGG santrumpa yra iššifruojama taip: S – stiprybės, S – silpnybės, G – galimybes, G – grėsmės (Zakarevičius, 2011).

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Aerodromas – tai specialiai parengtas žemės sklypas su statinių ir įrenginių kompleksu lėktuvams kilti, tūpti, riedėti bei saugoti ir prižiūrėti (Christauskas, Skerys, 2008).

Oro uostas – tai civilinės aviacijos transporto įmonė, kuri aptarnauja lėktuvų skrydžius, reguliariai priima ir išsiunčia keleivius, bagažą, krovinius ir pašto siuntas (Christauskas ir Skerys, 2008).

Savivaldybės įmonė – yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė (Lietuvos Respublikos valstybės..., 1994).

Strategija – yra ilgalaikis veiksmų planas, kuriuo siekiama konkrečios įmonės tikslų bei yra neatsiejamas nuo išorėje vykstančių pokyčių (Kovacheva, 2008).

Strategijos formulavimas – tai vizijos ir misijos kūrimas, organizacijos išorinių galimybių ir grėsmių, vidinių organizacijos silpnybių ir stiprybių nustatymas, ilgalaikių tikslų nustatymas, alternatyvių strategijų kūrimas ir atitinkamos strategijos pasirinkimas bei įgyvendinimas (Korsakienė ir Grybaitė, 2012).

Strategijos įgyvendinimas – strategijos įgyvendinimo etapui būdinga išsikelti metinius tikslus, nustatyti priemonių politiką, parengti užduotis vykdytojams, motyvuoti darbuotojus bei paskirstyti išteklius (Korsakienė, 2012).

Strategijos kontrolė – įgyvendintų strateginių planų trūkumų, silpnųjų vietų nustatymas ir naujų procesų skatinimas (Korsakienė, 2012).

Strateginis planavimas – nustato organizacijos veiklos prioritetus, sutelkia pastangas formuluojant svarbiausius organizacijos tikslus (Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa, 2009).

Strateginis valdymas – yra nuolatinis strateginių planų kūrimas ir įgyvendinimas (Peleckis, 2014).

Tarptautinis oro uostas – priima, išleidžia ir aptarnauja lėktuvus, kurie vykdo tarptautinius skrydžius ir turi pasienio, muitinės bei karantino kontrolės punktus (Christauskas, Skerys, 2008).

Viešasis sektorius – yra visuomenei hierarchinių struktūrų sistema, kuri atliepia politikų nuostatas (Tamošiūnas, 2013).

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikinio pasaulio sparčiai besikeičianti aplinka, vis didėjanti konkurencija, kintantys visuomenės poreikiai, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimasis, visuomenės ekonominės padėties kaita, demokratiniai procesai kelia naujų iššūkių organizacijoms. Pasaulis šiandien daug dinamiškesnis ir spartesnis, nei anksčiau. Tokiomis sparčiai besikeičiančiomis sąlygomis įmonės siekia išlikti konkurencingos ir inovatyvios. Dėl sparčiai kintančios aplinkos tiek privatus, tiek viešasis sektorius susiduria su įvairaus pobūdžio pokyčiais. Pokyčiai gali būti apibrėžiami kaip „organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus“ (Videikienė, Šimanskienė, 2014).

Didėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, aplinkosaugos priemonių griežtinimas, sparti technologijų kaita, didėjanti migracija, mažėjantis gimstamumas, nedarbas, skurdas yra globalūs ekonominiai, socialiniai ir politiniai pokyčiai, kurie daro įtaką viešojo sektoriaus institucijoms, taip pat ir savivaldybių įmonėms. Siekiant šioms institucijoms išlaikyti konkurencingoje aplinkoje, viešojo sektoriaus institucijos privalo gebėti tinkamai prognozuoti, planuoti, priimti efektyvius ir veiksmingus sprendimus, nes nuo to priklauso valstybės politinis ir ekonominis pajėgumas, plėtros galimybės, šalies įvaizdis bei žmonių pasitikėjimas valdžia (Marčinkas ir Diska, 2009; Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014). Taigi veiksmingas strateginis organizacijos valdymas tampa neišvengiama būtinybe. Organizacijos, kurios tinkamai ir laiku sureaguoja į atsirandančius pokyčius bei tinkamai įvertina strateginio valdymo svarbą, gali sėkmingai vykdyti savo veiklą.

Lietuvoje strateginio valdymo praktika savivaldos lygmenyje pradėta taikyti 2002 m. (Nutarimas dėl strateginio planavimo..., 2002). Pradėti rengti svarbiausi nacionaliniai teisės aktai, įgyvendinta daug kompetencijos stiprinimo programų. Susidomėjimas strateginiu valdymu ir strateginiu planavimu savivaldybėse ėmė didėti, kai Lietuva pradėjo integruotis į NATO ir Europos Sąjungą: pradėta išsamiau domėtis kitų šalių gerąja patirtimi, pradėtos rengti strateginio planavimo metodikos, kuriomis vadovaujantis ir savivaldybės ėmė rengti savo strateginius planus (Sudnickas, 2011).

Savivaldybės įmonė Lietuvoje yra iš savivaldybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybei perduota įmonė. Įmonės įgytas turtas naudojamas ir disponuojamas patikėjimo teise, o jos veiklą reglamentuoja 1994 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas (Lietuvos Respublikos valstybės..., 1994). Strateginiu požiūriu savivaldybės turi kontroliuoti, teikti rekomendacijas, kaip vykdyti strateginius planus savivaldybės įmonėje, tačiau teorinių rekomendacijų, kaip savivaldybių įmonės turi strategiškai valdyti savo tokiąs specifiskas

įmonės, kaip oro uostas, nėra. Nėra taisyklių, gairių ar ribų, kurios nurodytų, kaip savivaldybėms organizuoti strateginio planavimo procesą.

Temos iširtumas. Nuo to laikotarpio, kai pradėta vystyti strateginį valdymą Lietuvos savivaldybėse, savivaldybės tapo mokslinio tyrimo objektu, analizuojamu iš įvairių strateginio valdymo požiūrio taškų. Lietuvoje savivaldybių strateginio valdymo klausimai nagrinėti Sudnicko (2011), Arimavičiūtės (2012), Astrausko ir Česonio (2008), Svetiko (2014). Kiti autoriai (Chlivickas, Petrauskaitė, 2008; Gedvilaitė-Moan ir Zakarevičius, 2010; Vitkauskas, 2012; Tamošiūnas (2013) ir Liubomirsienė (2009); Jasaitis (2010; 2014) aptaria viešojo sektoriaus institucijų veiklos strateginio planavimo, valdymo, vykdymo bei vertinimo klausimus. Viešojo sektoriaus institucijų planavimo modelį pateikia Tunčikienė ir Skačkauskienė (2012). Raipa, Buškevičiūtė ir Giedraitytė (2012) aptaria pokyčių tendencijas ir jų poveikį viešojo sektoriaus valdyme.

Daug dėmesio savivaldybių strateginio valdymo ypatumams skyrė užsienio mokslininkai: Bryson (2004), Fleisher (2003), Watson (2003), Nyseth (2008), Weiss (2015), Kunzmann (2003), Albrechts (2004), Cleverton ir Anielson (2015), Montgomery (2012), Candemi ir Zalluhoglu (2013) ir kt. Minėti mokslininkai savo darbuose teikė privalumą strateginio valdymo analizei, strateginio valdymo tobulinimo procesams, strategijų įgyvendinimo savivaldybėse problemų sprendimui.

Tyrimo problema. Akivaizdu, kad strateginio valdymo ypatumai yra labai svarbūs tiek privačiam, tiek ir viešajam sektoriui. Tačiau strateginio valdymo taikymas šiose institucijose skiriasi, todėl aktualu išsiaiškinti, kaip vykdomas strateginis valdymas savivaldybės įmonėse. Lietuvių moksliniuose darbuose galime aptikti nemažai darbų, kurie nagrinėja strateginį valdymą savivaldybėse, tačiau neteko rasti mokslinio darbo apie strateginį valdymą savivaldybės įmonėse. Savivaldybės įmonė Lietuvoje priklauso viešajam sektoriui, tačiau nėra atlikta tyrimų, kaip teoriškai ir praktiškai turi vykti strateginis valdymas minėto tipo institucijoje.

Ši problema yra aktuali Lietuvos savivaldybės įmonėms, kurios susiduria su ekonominės, politinės ar technologinės globalizacijos keliamomis problemomis, o jų nulemti pokyčiai keičia strateginę organizacijos kryptį (Korsakienė, 2006, 2012). Tiriama savivaldybės įmonė – yra Šiaulių oro uostas. Tarptautinis Šiaulių oro uostas nėra standartinio pobūdžio oro uostas. Tai karinis – civilinis, vienintelis tokio tipo oro uostas ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Baltijos valstybėse. Šiaulių miesto savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ (toliau – SĮ „Šiaulių oro uostas“) kartu su Aviacijos baze yra įsikūrusęs tame pačiame aerodrome, taigi oro uostas atlieka dvi funkcijas – kaip karinis ir civilinis.

Atsižvelgiant į teisinį reglamentavimą, taip pat galimybę bendradarbiauti su Aviacijos baze, Šiaulių oro uostas turi puikias galimybes būti konkurencinga bei pelninga įmone, tačiau per pastarąjį dešimtmetį vis patiria finansinių, politinių, vidinių įmonės sunkumų. Tam, kad būtų

išspręsti minėti sunkumai tiriamoje Šiaulių miesto savivaldybės įmonėje „Šiaulių oro uostas“, būtina skirti daugiau dėmesio, nes tai – strateginis objektas, kuris svarbus ne tik Šiaulių miestui, bet ir valstybei. Svarbu išryškinti strateginio valdymo problemas tiriamoje įmonėje ir pasiūlyti jų sprendimo kelius.

Tyrimo problemos esmę išreiškia šie probleminiai klausimai:

- 1) Kokia savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situacija?
- 2) Kokios organizacijos strateginio valdymo tobulinimo galimybės?

Tyrimo objektas – savivaldybės įmonių strateginis valdymas.

Tyrimo tikslas – pagrįsti savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Mokslinės literatūros analizės pagrindu išskirti strateginio valdymo bruožus, strateginio valdymo modelių įvairovę, strateginio valdymo taikymą savivaldybės įmonėje.
2. Išanalizavus teisės aktus, strateginius ir įmonės veiklos dokumentus, atlikti esamos situacijos analizę Šiaulių tarptautiniame oro uoste ir išskirti silpnąsias ir stipriąsias puses.
3. Parengus originalų interviu klausimą, atlikti informantų apklausą, kuri padės išgryninti organizacijos strateginio valdymo tobulinimo galimybes.
4. Tyrimų rezultatų pagrindu parengti Šiaulių oro uosto tobulinimo galimybių modelį, kuris atskleis, kaip ir kokiomis priemonėmis gerinti organizacijos veiklą.

Pagrindiniai ginami teiginiai:

1. Įvertinus savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situaciją, išryškėja šie esminiai akcentai:
 - 1a. Nepakankama Šiaulių miesto savivaldybės įtaka civilinio oro uosto strateginių procesų valdyme;
 - 1b. SĮ „Šiaulių oro uostas“ nėra patrauklus rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms;
 - 1c. Nenustatyta nekilnojamojo turto valdymo forma, kuri kelia esmines problemas dėl oro uosto infrastruktūros gerinimo ir plėtros;
 - 1d. SĮ „Šiaulių oro uostas“ antžeminio aptarnavimo ir kai kuri aviacinio saugumo įranga yra pasenusi ir neatitinka šiuolaikinių standartų.
2. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybės galėtų būti:
 - 2a. Siekiant efektyvesnio organizacijos valdymo, reikia stiprinti strateginį mąstymą, gerinti organizacijos veiklos valdymą bei keisti įmonės pavaldumą;
 - 2b. Siekiant pritraukti investuotojus ir verslo partnerius, reikia didinti organizacijos patrauklumą, įkurti multimodalinį logistikos centrą bei verslui sukurti palankias aplinkos sąlygas oro uosto prieigose ir teritorijoje;

2c. Siekiant pagreitinti turimos infrastruktūros rekonstrukciją ir plėtrą, reikia perduoti perono ir angarų nuosavybės teisę SI „Šiaulių oro uostas“;

2d. Reikalinga plėsti krovinių, keleivių ir orlaivių aptarnavimui naudojamą infrastruktūrą bei atnaujinti antžeminio orlaivių aptarnavimo įrangą.

Tyrimo metodika. Pirmojoje tyrimo dalyje atlikta: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, Lietuvos teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės, tiesiogiai įtakojančios šio tyrimo teorinio diskurso rezultatus.

Antrojoje, empirinėje tyrimo dalyje taikytas kokybinis metodas, galintis padėti įvertinti praktines Šiaulių oro uosto strateginio valdymo tendencijas ir perspektyvas bei pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui strateginio valdymo kontekste:

- a. dokumentų turinio analizė;
- b. strateginė analizė;
- c. informantų apklausa, atliekant pusiau struktūruotą interviu metodą.

Tyrimo reikšmingumas.

Magistro darbas reikšmingas tuo, kad tokio tipo organizacija, kaip savivaldybės įmonė, kuri vykdo veiklą kariniame aerodrome, iš esmės mokslininkų yra netyrinėta tema. Todėl darbe išanalizuota SI „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situacija bei parengtas įmonės strateginio valdymo tobulinimo galimybių modelis. Magistro darbu siekta išgryninti tiriamos įmonės strateginio valdymo situaciją, pateikti išvadas ir rekomendacijas, kurios dar nebuvo pateiktos mokslinėje literatūroje.

I DALIS.

SAVIVALDYBĖS ĮMONIŲ STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS

1.1. Strateginio valdymo koncepcijos ir jų pagrindiniai bruožai

„Strateginis“ ir „strategija“ – tai žodžiai, kurie pastaruoju laikotarpiu intensyviai vartojami mokslinėje literatūroje, teisės aktuose, planavimo dokumentuose, žiniasklaidoje ar visuomenėje. Išnagrinėjus mokslinę lietratūrą, galima pastebėti, kad šios sąvokos apibrėžiamos skirtingai, todėl bus pateikti bene dažniausiai sutinkami apibrėžimai mokslinėje literatūroje. Pasak Valentinavičiaus (2009, p. 130), strategija „yra apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“.

Svetikas ir Arimavičiūtė (2012) teigia, kad strategiją galima įvardinti kaip mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, nes tokiu atveju galima pasiekti tikslus bei uždavinius. Melnikas ir Smaliukienė (2007) sako, kad strategija yra valdymo sprendimas iškilusioms sistemos problemoms spręsti, kuri skatina sistemos kokybinius pokyčius. Strategija padeda prisitaikyti prie kokybiškai besikeičiančių aplinkos sąlygų. Anot Tamošiūno ir Šiaulinskienės (2010), tiksliausia ir paprasčiausia strategijos samprata pateikta užsienio autorių Hofer ir Schendel (1978), kurie teigia, kad strategija yra priemonių planas, suderintas su biudžetu, kuris yra reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti. Kiti užsienio autoriai teigia, kad strategija yra ilgalaikis veiksmų planas, kuriuo siekiama konkrečios įmonės tikslų bei yra netasiejamas nuo išorėje vykstančių pokyčių (Kovacheva, 2008). Tamošiūnas ir Liubomirskienė (2009) teigia, kad strategija siejasi su kryptingos veiklos organizavimu. Anot šių autorių, strategijoje turi būti: tikslinės orientacijos apibrėžimas; konkretūs veiksmai ir priemonės strategijos įgyvendinimui; apibrėžtas tam tikras perspektyvūs jos vykdymo laikotarpis.

Iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad strategija yra ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, kuri leidžia pasiekti ilgalaikius tikslus ir uždavinius bei strategija padeda organizacijoms pažinti ir prisitaikyti prie nuolat vykstančių aplinkos pokyčių. Strateginis valdymas, pasak Smilgos ir Laurinavičiaus (2015), yra valdymo rūšis, be kurios negali gyvuoti nė viena organizacija ar valstybė. Taigi strateginis valdymas paliečia ir viešąjį sektorių, kuriame yra priskirtos savivaldybės įmonės. Viešojo sektoriaus institucijose yra sukuriama labai daug strateginių dokumentų, kuriuose nurodomi siektini tikslai, planuojama kaip tuos tikslus pasiekti ir juos įgyvendinti.

Todėl tikslinga visų pirma išsiaiškinti strateginio valdymo reikšmę. Strateginis valdymas, pasak Korsakienės ir Grybaitės (2012), gali būti formuluojamas kaip sprendimai, kurie įgalina organizaciją pasiekti savo užsibrėžtų tikslų. Pagrindinis strateginio valdymo tikslas, anot autorių,

yra „išnaudoti ir sukurti naujas bei skirtingas galimybes rytdienai, o ilgalaikis planavimas, priešingai, siekia optimizuoti šiandienos tendencijas rytojui“ (Korsakienė, Grybaitės, 2012). Peleckis (2014) teigia, kad strateginis valdymas yra nuolatinis strateginių planų kūrimas ir įgyvendinimas. Anot šio autoriaus, strategijos kūrimą ir įgyvendinimą atlieka subjektas, kuris pasinaudoja turimais ištekliais bei siekia, kad organizacija prisitaikytų prie nuolat besikeičiančios aplinkos.

Bakanauskas ir kt. (2011) strateginį valdymą bei planavimą įvardija kaip identifikavimą, pasirinkimo/sprendimų priėmimą ir įgyvendinimo veiksmus. Siekiant gerinti organizacijos funkcionavimą, reikia numatyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir sukurti nuolatinį suderinamumą tarp organizacijos kompetencijų ir gebėjimų, išteklių ir išorinės aplinkos (Bakanauskas ir kt., 2011).

Strateginį valdymą užsienio mokslininkai Candemi ir Zalluhoglu (2013) bei Hunger ir Wheelen (2006, 2012), įvardija kaip vadybinių sprendimų ir veiksmų rinkinį, kuris lemia ilgalaikius įmonės veiklos rezultatus. Strateginis valdymas yra esminių pokyčių valdymas, kuris labiau orientuotas į išorėje vykstančius pokyčius, kurie nulemia organizacijos egzistavimą (Cole, 1997). Strateginis valdymas, kaip teigia Cleverton ir Anielson (2015), yra organizacijos valdymo šerdis ir varomoji jėga. Montgomery (2012) priduria, kad strateginis valdymas yra procesas, kuris nustato, kas, kaip ir kodėl šią varomąją jėgą vykdys, siekiant sukurti organizacijos savitumą ir skatinti tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimą. Strateginio valdymo naudą Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė (2010) apibūdina tokiais bruožais:

- Organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas;
- Organizacijos narių pokyčių palankus vertinimas;
- Bendradarbiauja įvairių valdymo lygių ir veiklos sferų vadovai;
- Problemų radimas, prieš joms pasireiškiant;
- Suformuojamas objektyvus požiūris į įmonės problemas;
- Efektyvus veiklos krypties keitimo skatinimas;
- Mažina neigiamas išorinių ir vidinių procesų įtaką;
- Kokybiškas vidinės komunikacijos sistemos sukūrimas;
- Kūrybinio ir į ateitį nukreipto mąstymo formavimas;
- Visų minėtų veiksmų sujungimas į sistemą leidžia įgyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant strateginio valdymo koncepcijas, galima teigti, kad tai yra procesas, kuris leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategiją. Tinkamai pasirinkta strategija leidžia numatyti organizacijos veiklos kryptis ir ilgalaikius tikslus bei priemones tikslams pasiekti, leidžia prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei efektyviai išnaudoti turimą potencialą. Strateginis valdymas siejamas su procesu, kuris garantuoja organizacijos sėkmę dabar ir ateityje (Pearce & Robinson, 2012).

Nagrinėjant užsienio ir Lietuvos autorių mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad strateginio valdymo proceso etapai gali būti detalizuojami smulkiau, bet dažniausiai mokslinėje literatūroje yra sutinkami šie pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai: strategijos formulavimas (strateginis planavimas), strategijos įgyvendinimas bei strategijos įvertinimas ir kontrolė (Cleverton ir Anielson, 2015; David, 2011; Korsakienė ir Grybaitė, 2012; Vasiliauskas, 2005; Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012). Vasiliauskas (2005) pateikia strateginio valdymo proceso modelį (žr. 1 pav.)



1 pav. Strateginio valdymo proceso schema
Šaltinis: Vasiliauskas (2005).

Vasiliauskas (2005) pateiktoje schemeje vaizduoja, kad strateginę analizę sudaro išorinės aplinkos ir išteklių analizė bei prognozavimas. Strategijos kūrimą sudaro: strategijos apibrėžimas, alternatyvų pasirinkimas, galutinių strateginių sprendimų priėmimas. Strategijos įgyvendinimą apima: užduočių rengimas, resursų paskirstymas, biudžeto planavimas, kontrolės procedūros.

Išsamiau išanalizavus visus tris etapus, galima pridurti, kad *strategijos formulavimas (strateginis planavimas)* – tai vizijos ir misijos kūrimas, organizacijos išorinių galimybių ir grėsmių, vidinių organizacijos silpnybių ir stiprybių nustatymas, ilgalaikių tikslų nustatymas, alternatyvių strategijų kūrimas ir atitinkamos strategijos pasirinkimas bei įgyvendinimas (Korsakienė ir Grybaitė, 2012). Nagrinėjant organizacijos išorinę aplinką dažniausiai yra taikomas PEST metodas. PEST analizė – strateginė analizė, kuri apima keturis makroaplinkos aspektus: P – politinį ir teisinį, E – ekonominį, S – socialinį ir kultūrinį, T – technologinį (Vasiliauskas A., 2006).

Strategijos formulavimas yra sprendimai, kurių dėka yra nustatomi produktai, rinkos, ištekliai ir technologijos. Anot Korsakienės ir Grybaitės (2012), tokie sprendimai turi ilgalaikį poveikį organizacijai. Strateginiu planavimu siekiama nustatyti riziką ir tada siūlyti planus, kaip sumažinti ar visiškai išvengti šios rizikos (Cleverton ir Anielson, 2015). Tai gali apimti organizacijos stiprybių nukreipimą silpnybėms mažinti, apibrėžiant strategijos produktus ir paslaugas, taip pat mažinti susirūpinimą organizacijos aplinka ir rinka.

Organizacijos stiprybės ir silpnybės glūdi viduje, o galimybės ir grėsmės – aplinkoje. Vadovaujantis vadybos paradigma, strategiškai analizuojant organizacijas dažnai yra taikomas

SSGG metodas. SSGG analize galima identifikuoti esminius strateginius veiksnius: išorines grėsmes ir galimybes bei vidines stiprybes ir silpnybes, kurios paveikia organizaciją (Vidickienė, Melnikienė ir kt. 2010).

Strategijos įgyvendinimo etape yra sukuriama efektyvi organizacijos struktūra bei kultūra, sudaromas biudžetas, sukuriamos ir panaudojamos informacinės sistemos. Taip pat šiam etapui būdinga išsikelti metinius tikslus, nustatyti priemonių politiką, parengti užduotis vykdytojams, motyvuoti darbuotojus bei paskirstyti išteklius. Strategijos įgyvendinimo etape svarbiausia vadovų ir darbuotojų susitelkimas įgyvendinti pasirinktą strategiją (Korsakienė, 2012).

Strategijos įvertinimas ir kontrolė. Šiame etape yra nustatomi anksčiau įgyvendintų strateginių planų trūkumai, silpnosios vietos ir išryškinama, kaip jų išvengti. Įvertinamas strategijos vykdymo procesas, numatoma, kokių korekcinų veiksmų reikia imtis.

Vadybos teoretikų nuomone (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Vasiliauskas, 2005), strateginio valdymo procesas yra nenutrūkstamas, dinamiškas, nuoseklus ir atsinaujinantis, kuriuo vadovaudamasi organizacija gali laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir taip sėkmingai išnaudoti savo turimą potencialą. Strateginis valdymas yra sisteminis būdas, įgalinantis priimti svarbiausius sprendimus organizacijoje. Strateginio valdymo procese svarbu nuolat analizuoti organizacijos vidinius ir išorinius veiksnius, pastebėti kaitos tendencijas ir laiku įgyvendinti reikiamus pokyčius. Strateginis valdymas bus efektyvus, jeigu bus tinkamai atlikta organizacijos aplinkos analizė, nustatytos jos veiklos kryptys, parengta bei įgyvendinta strategija ir vykdoma strateginė kontrolė. Todėl visi trys etapai yra labai svarbūs visoms organizacijoms ar institucijoms.

Apibendrinus šias teorines įžvalgas, galima daryti išvadą, kad strateginis valdymas yra nukreiptas į ateitį. Tai mąstymo ir veiklos būdas bei daug žinių ir pastangų reikalaujantis procesas. Pagrindiniai aspektai, kuriuos reikia įvertinti, tam, kad būtų sėkmingai numatyti ilgalaikiai tikslai, yra organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Turi būti didelis dėmesys skiriamas strateginio proceso etapams – strategijos formulavimui, įgyvendinimui bei kontrolei.

1.2. Strateginio valdymo metodologijos

Mokslinėje literatūroje (Bivainis ir Tunčikienė, 2009; Hosseinian-Far ir Chang, 2015; Lynch, 2009) dažniausiai yra minimos dvi strateginio valdymo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Šios metodologijos yra pritaikomos tiek viešajam, tiek ir privačiam sektoriui, kurios apima organizacijos misiją, viziją, vertybes, strategines problemas, strateginius tikslus, strateginius sprendimus ir sprendimų įgyvendinimo planą (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Vasiliauskas (2006) teigia, kad „Strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus“.

Tiek nustatytinė, tiek ir plėtotinė metodologijos yra išsamiai aptartos mokslinėje literatūroje išnagrinėtos, tačiau jose strategijų kūrėjų pastangos yra sutelktos į veiklos procesus, infrastruktūrą, gamybos apimtį, savikainą, pelną ir pan. Suprantama, kad tai yra svarbu, tačiau postindustrinėje žinių ir kūrybos visuomenėje to nepakanka. Būtinai holistinis požiūris, kuriame didžiausias dėmesys skiriamas žmogui – strategijų kūrėjui ir įgyvendintojui. Ypač tai aktualu savivaldybių ir jų valdomų įmonių veikloje. Todėl šio darbo autorė atkreipė dėmesį į naująją – **antropologinę** strateginio valdymo metodologiją, sukurtą Šiaulių universiteto tuometiniame Socialinių mokslų fakultete 2005-2014 metais veikusiame Kaimo plėtros tyrimų centre (vadovas – dr. Jonas Jasaitis). Pirmosios publikacijos apie šios metodologijos pagrindus pasirodė 2010-2011 metais mokslo darbų leidiniuose universiteto mokslo darbų leidiniuose „Ekonomika ir vadyba aktualijos ir perspektyvos“ bei „Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje“. Vėliau pasirodė publikacijos Baltijos universitetų programos mokslo darbų leidinyje „Kaimo raida ir žemėnauda“ (angl. – Rural Development and Land Use“ (2012), Latvijos žemės ūkio universiteto žurnale „Ekonomikos mokslas – kaimo raidai „Economic Science – for Rural Development, 2013). Išsamiai antropologinė strateginio valdymo metodologija pristatyta studijoje „Profesorius Jonas Pranas Aleksa ir jo idėjos ateities Lietuvai“ (autoriai – V. Aleksa ir J. Jasaitis, 2013) bei mokomojoje knygoje „Užmiestio raidos klausimai (J. Jasaitis, 2014).

Antropologinė strateginio valdymo metodologija nuo kitų dviejų minėtų metodologijų skiriasi nauju požiūriu – nuo redukcionistinio prie holistinio. Ši metodologija yra orientuota į gyventojų (darbuotojų, bendruomenės narių) bazinių socialinių poreikių tenkinimą. Pagrindiniai (baziniai) ir svarbiausi gyventojų socialiniai poreikiai, pagal Jasaitį (2014), yra: patogus būstas, jauki ir saugi aplinka, dvasiškai turtingas poilsis, galimybė realizuoti kūrybinius gebėjimus profesinėje veikloje bei nuolatinis žinių atnaujinimas. Autorius teigia, kad žmogaus visapusiškai raiškai skleisti neturi būti kliūtis jo gyvenamoji vieta. Ar tai būtų miestas, ar užmiestis – turi būti visiems vienodos socialinės sąlygos, be prielaidų susidaryti politinei, ekonominei ar socialiniai atskirčiai. Žmogus, kurio baziniai poreikiai yra patenkinti ir kuris gyvena vienodomis gyvenimo kokybės sąlygomis, yra pilietišką ir vadovaujasi pastoviomis dorovinėmis nuostatomis (Jasaitis, 2012).

Pilietiškumo sąvoka paminėta tiksliai, kadangi Lietuvoje pilietiškumo jausmas yra labai susilpnėjęs, žmonės vis labiau tampa abejingi savo šaliai. Pilietinės visuomenės institutas atliko Pilietinės galios indekso tyrimą ir rezultatai parodė, jog 2015 metais Lietuvoje pilietinės galios indekso vidutinė reikšmė buvo 33,4 balo iš 100 galimų (Pilietinės galios..., 2015). Tai rodo, jog tarp piliečio ir valstybės nėra bendro ryšio. Žmonės praradę pasitikėjimą ir viltį – tampa pilietiškai abejingi, skeptiški, pasyvūs. Tokiu atveju didėja emigracija, nes piliečiai savo valstybėje negali atrasti naujų galimybių ar tiesiog patenkinti bazinių, svarbiausių poreikių. Europos Sąjungos mastu, pagal emigracijos srautus, atsižvelgiant į gyventojų skaičių, deja Lietuva yra sąrašo viršūnėje.

Išnagrinėjus įvairių tyrimų duomenis (Siniavskaitė, Andriušaitienė, 2015; Damulienė, 2013; Rancevas, 2015) paaiškėjo, jog daugiausia iš šalies išvyksta jauni, su geru išsilavinimu, verslūs ir iniciatyvūs asmenys. Pagal tyrimo duomenis, jaunimas, kurį sudaro 15-29 m. amžiaus asmenys, sudaro 40,8 proc. visų emigrantų skaičiaus (Rancevas, 2015). Didėjanti jaunų, darbingo amžiaus žmonių emigracija gali šaliai prišaukti dar daugiau nemalonumų – ateityje demografinę visuomenės struktūrą sudarys tik pensinio amžiaus žmonės, mažesnis gimstamumas, šeimos raida, taip pat trūks darbo jėgos, mažesnis vartojimas, kils grėsmė nutautėjimui.

Jauni žmonės emigruoja dėl daugelio motyvų, tačiau viena iš svarbiausių priežasčių yra pragyvenimo lygio skirtumai tarp Lietuvos ir užsienio šalių. Migracija vyksta ir šalies viduje, nes pragyvenimo lygis labai skiriasi tarp regionų, kaimo ir miesto. Pasak Rakauskienės (2015), per pastaruosius metus socialinė-ekonominė nelygybė Lietuvoje labai išaugo ir netgi peržengė ekonomikos saugumo ribą. Tokia didžiulė nelygybė stabdo šalies gyventojų gyvenimo kokybės gerėjimą, ekonomikos vystymą ir tampa socialinės įtampos šaltiniu.

Kad būtų apsprendžiamos minėtos problemos, visų pirma turi keistis valdžios požiūris į šalies valdymą. Sustabarėjęs politikų manymas, kad reikia didinti mokesčius, prie gero neprives. Siekiant pereiti prie naujojo darnios ekonomikos etapo, valstybė turėtų prekių ir paslaugų kūrimą nukreipti visuomenės gerovės užtikrinimui, o ne pinigų didinimui. Rakauskienė (2015, p. 350) priduria, kad „Gyvenimo gerovę lemia ne tiek makrofinansiniai, kiek socialiniai ir ekologiniai veiksniai. Todėl vertinant gyvenimo kokybę greta ekonominių rodiklių didžiulis vaidmuo tenka ir socialiniams, ekologiniams, darnios ekonominės gerovės indeksams, orientuotiems į sveikatos, gamtos ir sveikos aplinkos išsaugojimą, švarią gamybą, atsinaujinančių energijos šaltinių pramonę, ekologinę žemdirbystę“.

Kad keistųsi politikų požiūris ir mažėtų priešprieša su visuomene, valdžia turi „pereiti nuo formalaus, nesusistemintais makroekonominiais kriterijais grindžiamo socialinio planavimo prie antropologinės, t.y. į piliečių pagrindinių gyvybinių poreikių tenkinimą orientuotos strateginio planavimo metodologijos“ (Jasaitis, 2014). Strategijų kūrėjai turi vadovautis naująja antropologine metodologija ir skirti didžiulį dėmesį žmogui, jo vertybėms bei bazinių poreikių tenkinimui.

Antropologinė metodologija nuo anksčiau minėtų metodologijų skiriasi skirtingais strateginio valdymo pritaikymo principais. Pasak Jasaičio (2014), antropologinė metodologija „skatina strateginio valdymo procese remtis gamtos, technologinių, socialinių ir humanitarinių mokslų žinių kompleksinio pritaikymo principu“. Pagal antropologinę metodologiją, strateginis planavimas turi apimti dar šešias svarbiausias visuomenės sritis:

- 1) būsto politika, kuri tenkina visų pilietinės visuomenės sluoksnių interesus bei užtikrina jaukią ir saugią vietos bendruomenių aplinką;

- 2) ekonomikos skatinimas, kai dėmesys skiriamas pažangiausioms technologijoms ir būtinai laikomasi aplinkosaugos reikalavimų;
- 3) sveikos gyvensenos diegimas, kurį reikia optimaliai derinti su darbo ir poilsio režimu, įgyvendinant susirgimų prevencijos programas ir ankstyvąją diagnostiką;
- 4) optimalių sąlygų sudarymas mokymuisi visą gyvenimą;
- 5) aukščiausius dorovės standartus atitinkančios vertybinės orientacijos formavimas;
- 6) etnografinio paveldo ir tautinės tapatybės ugdymas (Jasaitis, 2014).

Taigi visos institucijos, atsakingos už sprendimų priėmimą, vadovaudamosi naująja antropologine strateginio valdymo metodologija, kuri orientuojasi į gyventojų bazinių socialinių poreikių tenkinimą, galėtų atverti galimybę paspartinti kaimiškųjų vietovių, miestelių, miestų, regionų ar net visos šalies pažangą. Tokiu atveju, galbūt, susiklostytų palankesnė aplinka ir tokių įmonių, kaip Šiaulių oro uostas, plėtros vystymui.

1.3. Strateginis pokyčių valdymas

Šiandien organizacijos bei verslas susiduria su dideliais iššūkiais, ne išimtis ir viešasis sektorius. Vykstant globalizacijos procesams, viešojo sektoriaus institucijos turi priimti naujus iššūkius planavimo, sprendimų priėmimo, jų įgyvendinimo koordinavimo, visų rūšių išteklių valdymo srityse (Raipa, 2009). Siekiant efektyviau valdyti organizaciją yra reikalingas nuolatinis organizacijos veiklos ir aplinkos stebėjimas ir tinkamas reagavimas į pokyčių reikalaujančius įvykius.

Analizuojant pokyčių valdymo teorinį diskursą paaikškėjo, jog mokslinėje literatūroje pokyčių valdymo sąvoka apibrėžiama skirtingai. Dromantaitė ir kt. (2012) pabrėžia, kad „Pokyčių valdymu vadinamas vidutiniškai ir silpnai struktūrizuotų problemų sprendimas“. Hurn (2012) teigia, kad pokyčių valdymo sąvoka galima apibrėžti kaip planuotą tikslą, kuris gali pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį. Rothwell ir kt. (2009) priduria, kad pokyčių valdymas darbuotojams padeda pokyčius atpažinti ir nuspręsti, kaip su jais toliau elgtis. Vienažindienės ir Čiarnienės (2007) nuomone, pokyčiai yra naujovės ir aplinkos naujovių diegimas, kuris apima darbo vietų, struktūros ir sistemos reorganizavimą bei restruktūrizavimą. Pokyčių valdymas gali būti įvardijamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į norimą būseną. Tai yra pokyčių numatymas, įvertinimas, pasiruošimas juos priimti ar inicijuoti (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Galima sakyti, kad vienas sėkmingiausių būdų pasiekti gerus rezultatus, yra organizacijos lankstumas bei gebėjimas keistis.

Valackienė (2015) pažymi, kad pokyčių valdymo procesas yra labai individualus ir priklauso nuo konkrečios organizacijos bei paties pokyčio įgyvendinimo specifikos. Klimas ir Ruževičius (2009) priduria, kad pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo esminių veiksnių: koks yra pokyčių

būtinumas ir kaip skubiai reikia pokyčius įgyvendinti bei labai svarbi veiklos sritis. Anot Valackienės (2015) „Pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo įmonės pasirengimo aktyviai veikti sunkiai prognozuojamoje ar visiškai neprognozuojamoje aplinkoje“, – nes tai nulemia pokyčių valdymo būtinumą. Pokyčių įgyvendinime reikia atsižvelgti ne tik į matomus aspektus, kaip taikomos technologijos, valdymo struktūra, veikimo taisyklės, bet ir į tokius, kaip vidinė kultūra, vertybės, požiūriai, komunikacija ir pan. (Valackienė, 2015).

Pokyčio procesą galima suskirstyti į tris pagrindines fazes: inicijavimą, pokyčio įgyvendinimą ir institucionalizavimą, kitaip tariant, veiksmai po pokyčio (Valackienė, 2015).

Inicijavimas – tai procesas, kai nusprendžiama įgyvendinti pokyčius. Šioje fazėje yra svarbu atlikti kuriame pokyčio analizę, kuri pagrįstų jo būtinybę ir numatytų galimus jo įgyvendinimo būdus. Euchner (2013) teigia, kad ši fazė turi būti siejama su idėja ir gali būti vadinama idėjų generavimo faze. Šioje fazėje kuriamos ir tikrinamos idėjos bei sudaromi įgyvendinimo planai.

Igyvendinimas – tai fazė, kurioje pokytis įgyvendinamas. Dažniausiai yra įgyvendinami pirmoje fazėje sukurti planai. Šioje fazėje yra svarbus nustatytų planų vykdymas, prisiimtų įsipareigojimų išlaikymas, padarytos pažangos tikrinimas ir susidariusių problemų sprendimas (Valackienė, 2015). Valackienė (2015) taip pat priduria, kad organizacija, kuri nori įvykdyti pokyčius, privalo įvertinti savo turimas žinias, gebėjimus ir įgūdžius bei įvertinti, ar turimas organizacijos potencialas leis įgyvendinti norimus pokyčius.

Institucionalizavimas – tai procesas, kai pokytis tampa įprastos veiklos dalimi. Šioje fazėje stabilizuojamas inovacinis procesas, pokytis patampa įprastine veikla, o organizacijos darbuotojams turi būti sukurta saugumo ir pasitikėjimo aplinka (Valackienė, 2015).

Teoretikai ir praktikai didelį dėmesį skiria organizacinių pokyčių įgyvendinimo modeliams, kurie numato konkrečius permainų organizacijoje įgyvendinimo veiksmus. Mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėjamos dvi koncepcijos, kurios siūlo strategines permainas organizacijoje. Šios koncepcijos yra išreikštos *E* ir *O* pokyčių valdymo teorijos (Laurinavičius, Reklaitis, 2011).

E teorijos prioritetą yra finansiniai tikslai, kuriuos būtina efektyviai įgyvendinti. Ši teorija yra siejama su formalia valdymo struktūra ir tradicinėmis valdymo sistemomis. Pagal šią teoriją, vadovas gali organizacijoje taikyti griežtus valdymo metodus ir įgyvendinti pokyčius *nuo viršaus į apačią*. *E* teorija rekomenduoja pasinaudoti konsultantų paslaugomis bei diegti konsultantų jau parengtas technologijas ir sprendimus (Laurinavičius, Reklaitis 2011; Andriuščenka, 2008).

O teorija organizaciją apibūdina kaip savaimę besivystančią sistemą, kurioje permainos siejamos su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir jų motyvacijos įvairove. Šios teorijos tikslas yra nuolatinis darbuotojų mokymas ir ugdymas, organizacinės kultūros keitimas ir permainų įgyvendinimas *iš apačios į viršų*. Taikant šią teoriją, organizacijoje pokyčiai vyksta nuolat, todėl jie yra neplanuoti ir neprognozuojami. Kitas *O* teorijos bruožas – darbuotojų įtraukimas į valdymo

sprendimų priėmimo procesą bei darbuotojai skatinami pagal įvairius derinius (Laurinavičius, Reklaitis, 2011; Andriuščenka, 2008).

Laurinavičius ir Reklaitis (2011) pastebi, kad *O* teorija, kaip organizacijų permainų strategija, nėra taip populiariai taikoma kaip *E* teorija. Autoriai teigia, kad abi teorijos į pokyčius veda skirtingais keliais, tačiau griežtai reikalauja laikytis teorijų įgyvendinimo eiliškumo: pirmiau įdiegiama *E* teorija, o vėliau – *O*. Tai reiškia, kad *O* teorijai reikia didelių laiko sąnaudų, patirties, organizacijos kolektyvo sutelktumo ir kitų būtinų savybių, todėl ji netaikoma anksčiau nei *E* teorija. Valackienė (2015) yra priešingos nuomonės ir teigia, kad pokyčių procesas būna efektyvus, kai organizacija taiko *E* ir *O* teorijas kartu. Abi teorijas suderinti yra sudėtinga, vadovas turi būti specialiai pasirengęs ir turi turėti daug vadybinių žinių. Taip pat abi teorijos turi būti tinkamai paskirstytos ir tinkamai pasirinkti elementai.

Apibendrinant skirtingas pokyčių valdymo teorijas galima teigti, kad abi teorijos turi savo loginį pagrindą ir specifinius permainų tikslus, kuriuos vadovai stengiasi pasiekti. *O* teorijai būdingi lankstūs pokyčių įgyvendinimo metodai (Laurinavičius, Reklaitis, 2011). Labai svarbus organizacijos darbo sistemos gerinimas, kai darbuotojai save sutapatina su pačia organizacija, kai jos vadovą su darbuotojais sieja glaudus emociškas ir psichologiškas bendradarbiavimas (Valackienė, 2015). *E* teorijai būdingas stiprus kolektyvas (Laurinavičius, Reklaitis, 2011). Taip pat šiai teorijai būdingas organizacijos pelno didinimas, o organizacijos strategijai būdingas griežtas vadovavimo stilius ir struktūrų keitimas (Valackienė, 2015). Taigi abi strategijos vis dėlto gali būti suderinamos, tačiau reikia labai daug žinių ir vadovas turi turėti išskirtinius vadovavimo gebėjimus.

Pokyčiai, siejami su strateginiais organizacijos tikslais, vadinami strateginiais pokyčiais (Vanagas, 2007). Vasiliauskas (2006) ir Arimavičiūtė (2009) teigia, kad strateginiai pokyčiai yra susiję su naujos organizacijos strategijos įgyvendinimu, yra pakeičiama jau nusistovėjusi, susiklosčiusi bei įprasta organizacijos tvarka. Pasak Vanago (2007), strateginiai pokyčiai suprantami kaip organizacijos mokymosi procesas, nes taikant ir tobulinant organizacijos pažintinę bazę ar mokymasis geriau už konkurentus, padeda laimėti konkurencinėje kovoje. Iš pateiktų apibrėžimų, galime daryti išvadą, kad strateginiai pokyčiai suprantami, kaip naujos strategijos įgyvendinimas, strateginių organizacijos tikslų siekimas bei mokymosi procesas. Strateginius pokyčius Arimavičiūtė (2009) dar kitaip vadina sisteminiiais, kurie paliečia organizacijos elementus ir keičia jos kaip sistemos esminius parametrus. Pasak autorės, mokslinėje literatūroje sisteminiai pokyčiai apibrėžiami kaip organizacijų sisteminė kaita arba organizacijos plėtra.

Išoraitė (2012) akcentuoja, kad strateginius pokyčius dažniausiai inicijuoja organizacijos pertvarkymo būtinumas. Įvairios priežastys įtakoja organizacijos pertvarkymo būtinumą:

- Aplinkoje vykstantys pokyčiai (teisės aktų pasikeitimas);

- Politinės galios pokyčiai organizacijos viduje;
- Pokyčiai verslo santykiuose (susijungimai, atsiskyrimai);
- Technologiniai pokyčiai;
- Žmonės, kurie gali skatinti pokyčius arba jiems priešintis (Išoraitė, 2012).

Mokslinėje literatūroje strateginiai pokyčiai taip pat yra gretinami su organizaciniais pokyčiais. Žemiau pateiktame paveiklėlyje (žr. 1 lent.) yra aprašyti strateginiai ir organizaciniai pokyčiai, jų skirtumai bei jiems būdingi požymiai.

1 lentelė

Strateginių ir organizacinių pokyčių požymiai

Požymiai	Strateginis pokytis	Organizacinis pokytis
Esmė	Pokyčiai daromi tik tada, kai tai neišvengiama. Labai reikšmingi.	Žmonės priima tik nuoseklius, mažus pakeitimus. Mažai reikšmingi.
Tikslas	Įmonės ekonominio efektyvumo užtikrinimas ir padidinimas.	Ekonominio efektyvumo ir humaniškumo didinimas.
Pokyčių charakteristika	Naujas požiūris į įmonės veiklos organizavimą ir jos pertvarkymas griežtai apibrėžtame laikotarpyje.	Atsargus vystymasis ilgalaikiame laikotarpyje, pastoviai mokantis ir ieškant geriausių veiklos modelių.
Pakeitimų filosofija	Racionalūs, suplanuoti veiksmai, kaip reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius.	Pokyčiai, kurie orientuojami į ateities potencialo formavimą ir vystymą.
Išteklių kiekis	Reikalauja daug išteklių.	Reikalauja mažiau išteklių.
Rizikos laipsnis	Labai rizikingi.	Mažai rizikingi.
Poveikis	Ilgalaikio poveikio.	Trumpalaikio poveikio.
Įtaka įmonei	Susiję su esminiais įmonės veiklos klausimais. Numato bendrus veiklos principus.	Jų įtaka įmonei nėra didelė. Numato konkretų veiksmų planą.
Informacija	Vykdomi neturint išsamios informacijos.	Priimami turint tikslią ir išsamią informaciją.
Vadovo vaidmuo	Racionalus planuotojas. Autoritarinis vadovas. Rūpinasi aukščiausio lygmens vadovai.	Proceso moderatorius, lyderis, treneris. Rūpinasi vidurinio arba žemesniojo lygmens vadovai.

Saltinis: Gupta (2005).

Iš pateiktų duomenų, galima pastebėti, kad strateginiai ir organizaciniai pokyčiai yra labai skirtingi. Strateginiai pokyčiai yra organizacijai labai reikšmingi, užtikrina įmonės efektyvumą, reikalauja daug išteklių bei yra labai rizikingi. Sprendžiami esminiai organizacijos veiklos klausimai, todėl strateginius pokyčius organizacijoje valdo aukščiausiojo lygio vadovai. Organizacinius pokyčius valdo žemesniojo lygio vadovai. Tokie pokyčiai organizacijai yra mažiau reikšmingi, nei strateginiai. Organizaciniai pokyčiai reikalauja mažiau išteklių, mažiau rizikingi bei trumpalaikio poveikio.

Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą apie pokyčių valdymą, galima konstatuoti, kad pokyčių valdymas – planinga bei sistemiška veiksmų visuma, kai siekiama sklandžiai pereiti į pageidaujamą geresnę būklę bei tokio pasikeitimo užtvirtinimas. Galima pridurti, kad viešojo sektoriaus institucijoms (savivaldybėms, savivaldybės įmonėms) yra svarbūs tiek strateginiai, tiek organizaciniai pokyčiai. Organizaciniai pokyčiai yra svarbūs politinių programų ir jų įgyvendinimo efektyvumo didinimui. Strateginių pokyčių svarba išryškėja, kai atliekama viešojo sektoriaus

institucijų vidinė ir išorinė aplinkos analizė. Taip galima prognozuoti galimą pokyčio poveikį organizacijos politikai.

1.4. Strateginio valdymo taikymas viešojo sektoriaus institucijose

Viešasis sektorius susiduria su įvairaus pobūdžio globaliniais, socialiniais ir ekonominiais iššūkiais, todėl atsirado nauji reikalavimai viešojo sektoriaus valdymui (Marčinkas ir Diska, 2009). Marčinkas ir Diska (2009) teigia, kad valstybės institucijos ir įstaigos privalo gebėti tinkamai prognozuoti, planuoti, priimti efektyvius ir veiksmingus sprendimus, nes nuo to priklauso valstybės politinis ir ekonominis pajėgumas, plėtros galimybės, šalies įvaizdis bei žmonių pasitikėjimas valdžia. Taigi dėl didėjančios globalizacijos, socialinių ir ekonominių iššūkių, nužmios konkurencinės kovos, tinkamų sprendimo priėmimų, plėtros galimybių ir siekiant ilgalaikių strateginių tikslų – vadovai turi ieškoti būdų, kaip tinkamai strategiškai valdyti organizaciją (Marčinkas ir Diska, 2009; Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014). Šiame skyriuje nagrinėjamas strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose, viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų koncepcijos bei teisinis jų reglamentavimas.

Užsienio mokslinėje literatūroje (Luciflora, Meurs, 2006; Hoge ir kt., 2011) viešasis sektorius yra įvardijamas kaip viešojo administravimo, viešosios politikos, viešojo valdymo sinonimas. Adams (2004) teigia, kad viešasis sektorius yra sudarytas iš Vyriausybės finansuojamų pelno nesiekiančių organizacijų. Mikulskienė (2013) teigia, kad viešasis sektorius yra viešoji gėrybė, kitaip tariant, tai valstybės teikiamos paslaugos. Tamošiūnas (2013) akcentuoja, kad viešasis sektorius, vadovaujantis tradiciniu modeliu, yra visuomenei tarnaujanti hierarchinių struktūrų sistema, kuri atliepia politikų nuostatas. Valackienė ir Trofimovas (2015) teigia, kad viešajame sektoriuje yra įvairių institucijų, kuriose yra aptariami ir įgyvendinami sprendimai įvairių interesantų atžvilgiu. Viešasis sektorius yra visuma viešųjų gėrybių, kurias piliečiams teikia Vyriausybė ir savivaldybės bei jų valdomos įstaigos (Astrauskaitė ir kt., 2015). Valackienė ir Trofimovas (2015) akcentuoja, kad viešojo sektoriaus organizacijos turi vadovautis pagrindiniais sumanaus valdymo bruožais:

- greitai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų;
- sugebėti reaguoti, kai yra priimami tikslingi ir atsakingi visuomenei sprendimai, informuoti visuomenę apie vykdomas veiklas ir numatomus bei įgyvendinamus pokyčius;
- siekti grįžamojo ryšio su visuomene.

Tamošiūnas (2013) priduria, kad viešajame sektoriuje strateginio valdymo akcentai gali būti:

- Strateginis valdymas viešajame sektoriuje yra valstybės įgyvendinama funkcija, kuri apima tris tarpusavyje susijusius procesus: strateginę analizę, strategijos kūrimą bei strategijos įgyvendinimą.

- Strateginis valdymas yra nuolatinis ir atsinaujinantis procesas.
- Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis yra – tinkamu laiku politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtros pritaikymas, būtinai atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius.
- Esminis strateginio valdymo tikslas yra – efektyvus žmogiškųjų išteklių ir šalies ekonominio, mokslinio, technologinio potencialo panaudojimas.

Taigi, viešojo sektoriaus institucijos turi būti atviros, aktyvios ir bendradarbiaujančios su visuomene, nes jų įtaka šalies valdymo institucionalizavimui yra nenuginčijama. Viešojo sektoriaus institucijos turi įvertinti nuolatos aplinkoje vykstančius pokyčius, prie jų prisitaikyti ir įgyvendinti tinkamai pasirinktą strategiją.

Šiame darbe yra svarbiausios dvi institucijos: savivaldybė ir savivaldybės įmonė. Lietuvos teisinėje bazėje savivaldybės apibrėžimas buvo keistas ne vieną kartą. Šiandien savivaldybė, pagal Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymą (Lietuvos Respublikos...,1994), yra apibrėžiama taip – *„tai įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo“*. Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992), savivaldybė yra įstatymo numatyto administracinio vieneto bendruomenė, turinti Konstitucijoje laiduotą savivaldos teisę. Taigi pagal Konstituciją ir Vietos savivaldos įstatymą, savivaldybės apibrėžimas traktuojamas beveik vienodai.

Konstitucijoje nėra apibrėžta savivaldybės įmonės sąvoka, tačiau Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme (1994) pateikiama savivaldybės įmonės samprata. Tai *„iš savivaldybei nuosavybės teise priklausančių lėšų įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka savivaldybės nuosavybėn perduota įmonė, kurios visas turtas nuosavybės teise priklauso savivaldybei, o įmonė turtą valdo, naudoja bei disponuoja juo turto patikėjimo teisėmis“*.

Savivaldybių veiklą intensyviai analizuoja Lietuvos ir užsienio mokslininkai. Dažniausiai sprendžiami viešojo sektoriaus strateginio planavimo klausimai. Bivainis ir Tunčikienė (2009) teigia, kad siekiant padidinti viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą ir siekiant, kad didėtų institucijų indėlis į valstybės plėtrą, strateginis planavimas šiems tikslams pasiekti – yra pagrindinė priemonė. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo tikslas yra institucijos veiklos efektyvumo didinimas, žvelgiant iš dabarties į ateitį perspektyvos (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Vitkauskas (2012) teigia, kad pastarojo dešimtmečio didžiausios naujovės, įdiegtos Lietuvos viešojo administravimo ir viešųjų finansų srityje, yra: strateginiai planai ir programiniai biudžetai.

Diegiant šias naujoves, buvo siekta padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą, skaidrumą ir atskaitomumą visuomenei. 2002 m. Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika buvo skirta, pasak Vitkausko (2012) „standartizuoti planavimo procesą vyriausybiniuose organizacijose ir savivaldybėse: valstybės institucijos buvo įpareigosios kurti strateginius planus, kuriuose jos apibrėžtų savo strateginius tikslus, nurodytų siektinų rezultatų rodiklius ir planuotą finansavimą“.

Strateginio planavimo metodika – tai pagrindinis juridinis dokumentas, kuris Lietuvoje buvo patvirtintas 2000 m. gegužės 3 d. Nuo to laiko strateginio planavimo metodika buvo tobulinama penkis kartus. Anot Dvorak ir Kaselio (2011) toks juridinio dokumento dažnas koregavimas rodo, kad Lietuvos viešojo administravimo strateginio planavimo procesas susiduria su daug problemų. Nors strateginio planavimo metodika buvo daug kartų koreguota, tačiau mokslininkai pastebi, kad nuolatinis jos tobulinimas parodo valstybės judėjimą į priekį.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame Strateginio planavimo metodikos dokumente yra apibrėžta jos paskirtis: „nustato strateginio planavimo sistemą, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarką, taip pat strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymą, strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną, programų vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus“ (Dėl Strateginio planavimo..., 2015). Strateginio planavimo metodikoje yra įtvirtinta planavimo dokumentų hierarchija. Metodikoje yra išskirti strateginio planavimo sistemos dokumentų parengimo terminai: tai – ilgos (10 ir daugiau metų), vidutinės (iki 4 metų) ir trumpos trukmės (iki 3 metų) planavimo dokumentai. Strateginis veiklos planas – tai detalus planavimo dokumentas, kuriame atlikus aplinkos ir išteklių analizę, suformuluota institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašytos šios institucijos vykdomos programos bei numatyti finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (Tamošiūnas, 2013).

Minėtoje metodikoje aprašomas strateginio veiklos plano vertinimo kriterijų sudarymas ir strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatų stebėseną. Anot Sudnicko (2011), tai žingsnis iš tradicinio valdymo pertvarkymo į strateginio valdymo sistemą.

Strateginio planavimo metodika yra pritaikyta ir savivaldybėms. Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra priėmusi teisės dokumentą, kuris teikia rekomendacijas dėl strateginio planavimo savivaldybėse (Dėl Strateginio planavimo..., 2014). Tai rekomendacijos, kuriomis siekiama savivaldybėms patarti, kaip tinkamai, lanksčiai ir aiškiai turi būti įdiegta strateginio planavimo savivaldybėse sistema. Išanalizavus strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas pastebėta, kad daugiausia dėmesio skiriama dokumentacijai. Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo praktika rodo, kad pagrindinis strateginio planavimo tikslas – gauti finansavimą iš valstybės biudžeto bei įsisavinti kuo daugiau Europos Sąjungos skiriamų lėšų. Kaip gautas lėšas tinkamai ir tikslingai paskirstyti – tai kiekvienos savivaldybės užduotis. Savivaldybės, kurios tinkamai vykdo strateginį planavimą, gali pritraukti daugiau investicijų bei sustiprinti savo įvaizdį bendruomenėje.

Jasaitis su kolegomis išanalizavo (2008-2016) visų Lietuvos savivaldybių strateginės plėtros planus ir paaiškėjo, jog viešojo sektoriaus institucijos dažniausiai tik fiksuoja socialinius pokyčius, skelbia įvairius ekonominius ir socialinius rodiklius, bet nedalyvauja valdyme (Jasaitis, 2014). Tai didelis biurokratinis mechanizmas, kuris neduoda laukiamos socialinės ar ekonominės naudos. Būtinai didelį dėmesį skirti gyventojams (bendruomenei, profesinėms grupėms, NVO ir pan.), todėl svarbu laikytis antropologinės metodologijos principų. Gyvenimo kokybės gerinimas turi tapti pagrindiniu kriterijumi, leidžiančiu įvertinti strategijos naudą. Jasaitis (2014) teigia, kad pozityvi gyvenimo kokybės rodiklių dinamika yra visų strateginių sprendimų tikslas.

Viename iš pagrindinių šalies planavimo dokumentų Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kuriuo vadovaujasi viešosios institucijos (tarp jų ir savivaldybės) priimdamos strateginius sprendimus ir rengiant planus ar programas, yra išskirtas gyvenimo kokybės kriterijus: „Užtikrinti aukštą gyvenimo kokybę ir įsidarbinimo galimybes visos šalies gyventojams (nesvarbu, kurioje vietovėje jie gyventų), modernizuojant ir kuriant infrastruktūrą bei skatinant smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą skirtinguose šalies regionuose. Visoje šalies teritorijoje siekti vienodų socialinės ir ekonominės aplinkos standartų“ (Lietuvos pažangos..., 2012).

Kitas kriterijus – valdžia turi tapti atvira ir bendradarbiaujanti su piliečiais. Kaip minėta anksčiau, piliečiai, privatus sektorius, vietos bendruomenės bei nevyriausybinės organizacijos turi dalyvauti kartu su valdžia sprendimų priėmimo procese. Tik pakeitus nusistovėjusį mąstymą apie ekonominius kriterijus ir perėjus prie naujojo strateginio valdymo, kai svarbus tampa žmogus ir jo gyvenimo kokybė, gali vykti sisteminiai pozityvūs pokyčiai viešajame sektoriuje.

1.5. Organizacijų vadyba

Kadangi savivaldybės įmonė yra organizacija, todėl būtina trumpai apžvelgti organizacijos vadybos mokslinę literatūrą. Bagdonienė ir Paulavičienė (2010) organizacijos vadybos sistemą įvardija kaip organizacijos verslo politikos ir tikslų numatymą. Zakarevičius (2012; 2010) teikė didelį dėmesį organizacijų vadybos teorijų mokslinei analizei. Autorius išskiria organizacijų tipus:

- Besivystanti organizacija. Tai organizacija, kuri strateguoja savo ateitį, numatant savo misiją, viziją, strateginius tikslus, pasirenkant strategijos modelį. Sudaromos strateginių tikslų įgyvendinimo programos, jų realizavimo etapai.
- Besimokanti organizacija. Tai organizacija, kurioje nuolat, nenutrūkstamai vyksta personalo tobulinimasis.
- Socialiai atsakinga organizacija. Tai organizacija, kuri įsipareigoja elgtis su visuomene etiškai, kai yra sprendžiami veiklos ekonominiai, juridiniai, socialiniai ir aplinkosaugos klausimai.

- Antrepreneriška organizacija. Tai organizacija, kurioje vadovas ir visi organizacijos nariai siekia gerų veiklos rezultatų, visada aktyviai veikia. Tokiai organizacijai būdingi kūrybiškumo, novatoriškumo, pamatuoto rizikavimo bruožai.
- Vartotojų poreikius tenkinanti organizacija. Tai organizacija, kuri žino vartotojų poreikius ir lūkesčius bei kuria ir gamina produktus, kurių savybės atitinka vartotojų norus.
- Socialinę saugą garantuojanti organizacija. Tai organizacija, kurios pagrindinis objektas – žmogus, todėl organizacijos pagrindinis tikslas yra rūpinimasis darbuotojų poreikių tenkinimu bei gerų veiklos sąlygų sudarymu.
- Struktūriškai mobili organizacija. Tai greitai į pokyčius reaguojanti organizacija, kuri yra pasirengusi esant reikalui keisti veiklos pobūdį, reorganizuoti vidinius organizacijos vadybinius mechanizmus.
- Moderni organizacija. Tai organizacija, kurioje didelis dėmesys skiriamas išsilavinusiems darbuotojams. Modernios organizacijos darbuotojai yra nuolat tobulėjantys ir imlūs naujovėms (Zakarevičius, 2012).

Apibendrinant visų tipų organizacijas, galima teigti, kad visos organizacijos, tarp kurių yra ir savivaldybės įmonės, turi prisitaikyti prie globaliai besikeičiančios aplinkos ir būti universalios, t. y.: besimokančios, socialiai atsakingos, antrepreneriškos, vartotojų poreikius tenkinančios, socialinę saugą garantuojančios, modernios organizacijos.

Nepaisant, kokio tipo organizacija yra, jos pagrindinė veiklos esmė yra – tikslų įgyvendinimas (Zakarevičius, 2010). Autorius organizacijos tikslus grupuoja šiais aspektais: baigtumo požiūrio aspektai, kompleksiško požiūrio tikslai, įgyvendinimo laiko požiūrio tikslai (Zakarevičius, 2010). Baigtumo požiūrio tikslams būdingi atviri ir baigtiniai tikslai, kompleksiško požiūrio tikslams būdingi vienetiniai ir kompleksiniai integruoti tikslai, įgyvendinimo laiko požiūrio tikslams būdingi strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai. Visi minėti tikslai gali būti pritaikomi savivaldybės įmonės veikloje.

Užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, organizacijoje yra priimami įvairaus pobūdžio sprendimai: globaliniai, lokaliniai, kompleksiniai, programiniai, strateginiai, taktiniai, operatyviniai, gamybiniai, komerciniai, finansiniai, socialiniai ir kt. Zakarevičius (2010, psl. 128) teigia, kad visų sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo logika yra analogiška, kurios eiga yra: „informacijos rinkimas, sisteminimas, analizė; išvadų formulavimas, situacijos apibūdinimas, tikslų nustatymas; skaičiavimai, įvertinimai, galimų sprendimo variantų parengimas; geriausio varianto atrinkimas – sprendimo priėmimas“. Sprendimo įgyvendinimo etape vyksta: planavimas, organizavimas, kontrolė, koordinavimas ir vadovavimas, motyvavimas. Lyginant su strateginio valdymo

išnagrinėta mokslinė literatūra, galima pastebėti, kad strateginio valdymo ir organizacijų sprendimų priėmimo procesai yra labai panašūs.

1.6. Oro transporto sistema

Transportas yra labai svarbi kiekvienos šalies ūkio šaka, kuri užtikrina vidaus rinkos, regionų miestų ar gyvenviečių funkcionavimą, prisideda prie šalies ekonominės plėtros. Transporto sistemos dėka vyksta užsienio prekybos, tarptautinių ryšių, turizmo ir tranzito paslaugų tiekimas, taigi transportas prisideda ir prie šalies kultūrinės plėtros. Lietuvos transporto sistemos misija – „užtikrinti darnų viesuomenės narių mobilumą ir prekių transportavimą, palaikant dinamišką šalies ūkio plėtrą, didinti konkurencinį Lietuvos pajėgumą tarptautinėse rinkose“ (Butkevičius, 2008). Plačiąja prasme transporto sistema šalyje susideda iš visų naudojamų transporto rūšių: kelių, geležinkelių, vandens, oro ir vamzdinių. Įvairios transporto rūšys šalyje ne konkuruoja, o papildo viena kitą ir sprendžia bendrą uždavinį – kuo geriau ir efektyviau tenkinti ūkio subjektų ir gyventojų transporto poreikius (Jarašiūnienė, 2011).

Transporto, kaip ūkio šakos, pagrindinės dvi funkcijos yra: keleivių vežimas ir krovinių gabenimas. Tiek krovinių gabenimui, tiek keleivių vežimui – transporto rūšių įvairovė yra didelė ir laisvai pasirenkama. Asmuo ar bendrovė gali pasirinkti bet kurį vieną ar keletą iš visų transportavimo būdų. Galima pasinaudoti įvairių transporto rūšių derinių paslaugomis, dar kitaip vadinama multimodalinio transporto sistema. Transporto rūšių derinių gali būti įvairių, pvz.: geležinkelis-kelių transportas, kelių ir vandens transportas, geležinkelio ir oro transportas, kelių ir vandens transportas ir pan. Multimodalinio transporto sistemai skiriama vis daugiau dėmesio, nes dėl didelės transporto derinių įvairovės, pasak Jarašiūnienės (2011), gali būti suteikiamos specialios arba pigesnės paslaugos, kurios dažnai nėra prieinamos, naudojant vieną transporto rūšį.

Šiame magistro darbe yra tiriamas oro uosto atvejis, todėl toliau daugiau dėmesio skiriama oro transporto sistemai. Bazinis teisinis reglamentavimas civilinėje aviacijoje yra vienodas visose šalyse ir reglamentuojamas Tarptautinės Civilinės Aviacijos Organizacijos (ICAO) dokumentuose. ICAO nustato visoms valstybėms narėms oro transporto standartus, saugumo reikalavimus ir rekomendacijas. ICAO rengia praktines bei procedūrinės rekomendacijas, kurios skirtos techniniams, ekonominiams bei juridiniams klausimams spręsti (Šnirpūnas, 2012). Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) nustato tarptautinių krovinių pervežimo oru taisykles, t. y.: krovinių gabenimo oro transportu, krovinių agentų darbuotojų kvalifikacijos, dokumentacijos, santykių tarp visų transportavimo oru grandinės dalyvių taisykles. Taigi oro uostai, vykdydami civilinę aviaciją, turi laikytis įvairių tarptautinių ir nacionalinių įstatymų tam, kad oro transporto sistema veiktų saugiai, sklandžiai ir našiai.

Oro transportas labiausiai pasižymi dideliu krovinių pristatymo greičiu. Lėktuvas yra bene saugiausia ir greičiausia transporto rūšis tarp kitų transporto priemonių. Dar daugiau oro transporto privalumų bei trūkumų pateikta žemiau esančioje lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė

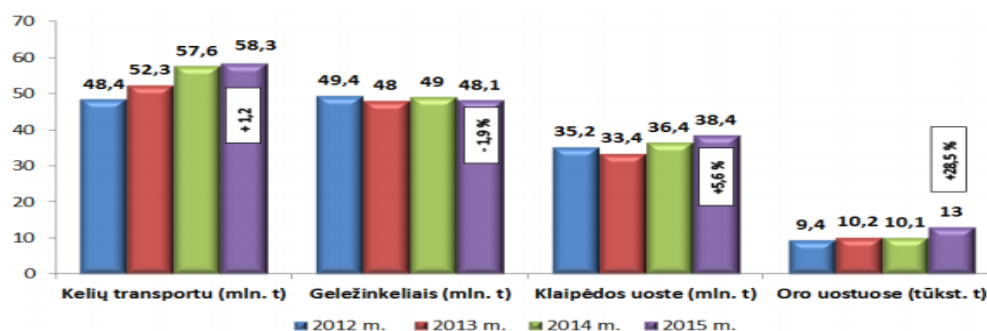
Oro transporto privalumai iri trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Didelis transportavimo greitis	Dideli transportavimo tarifai
Trasos tiesialinijškumas	Prastovų galimybė dėl blogų oro sąlygų
Krovinių įpakavimas daug lengvesnis nei vežant kita transporto rūšimi	Krovinių ribojimas dėl dydžio ir svorio
Krovinio gabenimas saugus, jo nereikia papildomai įpakuoti	Ekonomija dėl didelio greičio gali nepasiteisinti, kai oro uostas yra toli nuo gyvenvietės (miesto centro)
Lankstumas (be reguliarių yra ir užsakomosios linijos) bei manevringumas	Maža keliamoji galia

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus vadovaujantis įvairia mokslinė literatūra (Vasiliauskas, 2013; Semeško, 2011).

Kaip jau minėta anksčiau, didžiausias oro transporto privalumas yra greitas krovinio pristatymas. Tačiau už greitą pristatymą mokami didžiuliai pinigai. Vidutinė gabenimo oro transportu savikaina yra 20 kartų didesnė nei geležinkeliu ir apie 3-6 kartus didesnė nei kelių transportu (Jarašiūnienė, 2011). Dėl didelių transportavimo kainų ir trumpo pristatymo laiko, dažniausiai oro transportu yra gabenami didelės vertės, bet mažo svorio kroviniai, taip pat greitai gendandys, pavojingi, trapūs kroviniai. Gabenant krovinius ar keliaujant oro transportu, didelę įtaką turi oro sąlygos, dėl kurių lėktuvas negali skristi ar turi atidėti skrydį nuo keliolikos minučių iki keliolikos valandų.

Nors krovinių gabenimas oro transportu yra greitas ir patogus, bet dėl didelių transportavimo kainų, tai nėra populiariausia krovinių transportavimo rūšis. Pagal Europos Komisijos pateiktus skaičiavimus (Apie Europos Sąjungos..., 2014), krovinių vežimą oro transportu sudaro mažiau nei 1 proc. bendrosios krovinių vežimo apimtys. Žemiau pateiktoje diagramoje galima matyti, kad daugiausia krovinių Lietuvoje yra pervežama kelių transportu ir šie rodikliai kiekvienais metais vis didėja (žr. 2 pav.).



2 pav. 2012-2015 m. krovinių gabenimo rodikliai įvairiomis transporto rūšimis

Šaltinis: transporto rinkos statistinių duomenų apžvalga (2015).

Krovinių pervežimo rodikliai geležinkelių transportu pastaraisiais metais mažai kito, vienais metais vienu procentu padidėja, kitais metais vienu procentu sumažėja. Tad galima teigti, kad

krovinių gabenimo srantai geležinkeliais yra stabilūs. Nuo 2013 metų krovinių gabenimas jūrų transportu auga. Oro transporto sektoriuje 2015 metais, lyginant su 2014 metais, krovinių gabenimas išaugo beveik 29 proc. Didėjantys rodikliai rodo, kad krovinių gabenimas oro transportu Lietuvoje tampa vis populiarešnis, nepaisant didelių transportavimo tarifų. Be to, transportavimo kaštus sparčiai mažina nauji techniniai sprendimai ir didėjanti konkurencija. Vienas iš tokių pavyzdžių – pigių skrydžių bendrovės.

Be krovinių gabenimo, oro transporte labai svarbų vaidmenį atlieka keleivių pristatymas. Tai viena pagrindinių oro transporto veiklų. Gautos pajamos iš komercinės oro transporto veiklos gabenant keleivius, sudaro didžiausią dalį pajamų. Vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento (2017) duomenimis, Lietuvos oro uostams 2016 metai buvo labai sėkmingi, nes aptarnauta rekordiškai daug keleivių – 4,8 milijono, lyginant su ankstesniais metais. Suderinus keleivių transportavimo ir krovinių gabenimo paslaugas, oro transportas tampa labai konkurencingas tarp kitų transporto rūšių.

Šiuo metu Lietuvoje veikia dvi civilinės organizacijos, kurios vykdo tarptautinę oro uostų veiklą, t. y. savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ ir valstybės įmonė „Lietuvos oro uosta“. Lietuvoje iki 2014 metų liepos 1 dienos veikė keturi tarptautiniai civiliniai oro uostai, tačiau nuo minėtos datos trys oro uostai (Vilniaus, Kauno ir Palangos) buvo sujungti į vieną tinklą ir pradėjo veiklą valstybės įmonė „Lietuvos oro uosta“ (toliau - LOU). Susijungę į tinklą Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostai neprarado savo identiteto, t. y. išliko atskiri trijų oro uostų prekės ženklai. Šiaulių tarptautinis oro uostas, kaip ir anksčiau, liko savivaldybės įmonė.

Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų susijungimo tikslas į vieną bendrą valstybės įmonę buvo įvykdytas siekiant užtikrinti aviacijos saugumą ir efektyvų oro uostų infrastruktūros valdymą bei plėtrą. LOU keliami tikslai:

- gerinti oro uostų paslaugų kokybę ir didinti jų įvairovę;
- taikyti šiuolaikiškus valdymo metodus bei sistemas tam, kad Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostai ne tik vystytų bei efektyviai naudotų infrastruktūrą, bet ir keltų keleivių aptarnavimo paslaugų kokybę bei plėstų paslaugų spektrą;
- vystytų maršrutų plėtros fondą.

Valstybinė įmonė LOU yra labai konkurencinga organizacija, tiek nacionaliniu lygiu, tiek ir tarptautiniu lygiu. Remiantis valstybės įmonės „Lietuvos oro uosta“ 2014-2016 metų strateginio veiklos plano vykdymo 9 mėnesių ataskaitos statistiniais duomenimis, 2014 metais Lietuvos oro uostai aptarnavo 3,79 mln. keleivių. Lyginant su ankstesniais metais, keleivių padaugėjo 9 proc., o skrydžių – 10 proc. Palyginti su 2013-aisiais, skrydžių iš Lietuvos ir į ją per praėjusius metus padaugėjo 10 proc. Didėjantys skaičiai rodo, kad gerėja gyvenimo bei verslo sąlygos, taip pat

didėjantis žmonių mobilumas. Pastebima, kad Lietuva tampa vis patrauklesnė šalis užsienio piliečiams.

Oro uostų susijungimas – tai strategiškai apgalvotas žingsnis ir sėkmingai įgyvendintas pokytis, kadangi įmonės rodikliai tik gerėja. Oro transporto sektoriaus organizacijos taip pat turi įvertinti pastoviai besikeičiančią aplinką, įvertinti savo esamą padėtį bei galimybes ir kaip įmanoma geriau prisitaikyti prie aplinkos. Oro uostai norėdami efektingai valdyti ir plėsti savo veiklą, turi vadovautis pagrindiniais strateginio valdymo principais: strategijos formulavimas; strategijos įgyvendinimas; strategijos įvertinimas; strategijos kontrolė. Laikantis šių pagrindinių strateginio valdymo proceso elementų, oro uostai galimai efektyviau vykdytų bei plėstų savo veiklą.

II DALIS. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija

Atlikus teorinę analizę tikslinga išanalizuoti, kaip teorinės strateginio valdymo, strateginių pokyčių bei strateginio planavimo prielaidos siejasi su praktiniu įgyvendinimu savivaldybės įmonėje „Šiaulių oro uostas“. Todėl magistro darbe siekiama įgyvendinti šį *darbo tikslą* – pagrįsti SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes. Įgyvendinant tyrimo tikslą, siekiama atsakyti į *probleminius klausimus*:

- Kokia SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo situacija?
- Kokios organizacijos strateginio valdymo tobulinimo galimybės?

Teorinis tyrimo pagrindimas. Strateginis valdymas šiandien yra ypatinga valdymo rūšis, be kurios negali gyvuoti jokia sėkminga organizacija ar valstybė (Smilga, Laurinavičius ir kt., 2015). Todėl visos organizacijos (ne išimtis ir viešojo sektoriaus institucijos) turi suvokti strateginio valdymo esmę, svarbą, principus ir pan. Tinkamai įvertinus organizacijos strateginio valdymo ypatumus, galima įžvelgti daromas klaidas ir jas panaikinti bei atrasti naujas strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro Sudnicko (2011), Arimavičiūtės (2012), Astrausko ir Česonio (2008), Svetiko (2014), Gedvilaitės-Moan ir Zakarevičiaus (2010), Korsakienės ir Grybienės (2012) bei kitų autorių darbuose apibrėžtos strateginio valdymo koncepcijos. Minėtų autorių nuomone, svarbiausi strateginio valdymo metodai, kurie taikomi organizacijose yra: strategijos formulavimas (tai vizijos ir misijos kūrimas, organizacijos išorinių galimybių ir grėsmių, vidinių organizacijos silpnybių ir stiprybių nustatymas, ilgalaikių tikslų nustatymas, alternatyvių strategijų kūrimas ir atitinkamos strategijos pasirinkimas), strategijos įgyvendinimas ir strategijos įvertinimas. Vadovaujantis šiomis teorijomis galima įvertinti organizacijos strateginio valdymo situaciją bei tobulinimo galimybes.

Metodologinis tyrimo pagrindimas. Tyrimui taikytas kokybinis tyrimas, kuris dažniausiai naudojamas socialiniuose moksluose (Bitinas, Rupšienė, Židžiūnaitė, 2008; Kardelis, 2002). Kaffermanienė (2008) išskiria kokybinio tyrimo duomenų analizės esminius tikslus: aiškiai pateikti ir apipavidalinti faktinius tyrimo duomenis, atrasti jų tarpusavio ryšius; nustatyti, ką tyrimo metu gauti duomenys atspindi; atrasti skirtumus; atsakyti į tyrimui iškeltus klausimus. Pasak Norkaus ir Morkevičiaus (2011), kokybinės metodologijos sritimi įprasta laikyti tyrimo situacijas, kai tyrėjai nagrinėja tik nedaugelį atvejų. Atvejis gali būti ir vienas, kai siekiama susisteminti tik vienos organizacijos (įmonės ir pan.) duomenis. Šiuo požiūriu buvo pasirinkta nagrinėti viena įmonė – SĮ „Šiaulių oro uostas“.

Kokybiniai metodai dažniausiai asocijuojasi su tokiais duomenų rinkimo būdais, kaip nestruktūruotas interviu su tiriamaisiais, pusiau struktūruotas interviu, etnografinis kokios nors bendruomenės stebėjimas, fokusuotas grupinis interviu, dokumentų analizė. Šiame magistro darbe kokybinė analizė naudojama interviu ir dokumentų medžiagai analizuoti ir interpretuoti.

Siekiant atlikti kuo kokybiškesnį tyrimą buvo laikomasi šių tyrimo etapų:

Pirmame etape, dokumentų analizės metodu atlikta teisinės bazės apžvalga. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos civilinę aviaciją reglamentuojančiais dokumentais, strateginiais dokumentais bei ataskaitomis, analizuojama SI „Šiaulių oro uostas“ situacija. Dokumentų analizės metu, siekta išsiaiškinti, ar teisinė bazė SI „Šiaulių oro uostas“ leidžia vykdyti ir plėsti veiklą bei įvertinti, ar vienodos konkurencinės sąlygos yra suteikiamos visiems keturiems tarptautiniams šalies oro uostams.

Kitame etape atlikta informantų apklausa, kuriai naudotas pusiau struktūruotas interviu metodas. Pasak Kardelio (2002), šis metodas suteikia galimybę lanksčiau vesti interviu. Minėtas metodas pasirinktas šiam magistro tyrimui todėl, kad interviu metu bus galima sužinoti kiekvieno respondento asmeninę nuomonę apie strateginį valdymą tiriamoje organizacijoje, taip pat užduoti papildomus klausimus, siekiant pagilinti, patikslinti gautą informaciją. Ir galiausiai informantų atsakymai buvo apdoroti turinio (content) analizės metodu.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo tipas, metodai ir jų pagrindimas. Magistro darbo tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę bei gauti patikimą informaciją apie strateginio valdymo privalumus ir trūkumus bei tobulinimo galimybes SI „Šiaulių oro uostas“.

Kokybinio tyrimo tikslui pasiekti naudojami šie metodai:

Dokumentų turinio analizė. Dokumentų turinio analizės metodas yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai yra naudojami kaip esminiai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Pasak Kardelio (2002), šio metodo privalumas – dokumentų analizė padeda koreguoti tyrimo linkmę, o pasak Tidikio (2003) – „galimybė dirbti su didele teksto apimtimi, kurią galima apdoroti“. Šio darbo dokumentų turinio analizės tikslas – įvertinti, ar Lietuvos Respublikos įstatymai, dokumentai, reglamentai, strategijos bei kiti teisės aktai adekvačiai įteisina bei reglamentuoja Lietuvos ir Europos Sąjungos politikos SI „Šiaulių oro uostas“ atžvilgiu nuostatas ir išsiaiškinti, ar sukurta institucinė bei teisinė bazė, kuri sukuria lygias sąlygas SI „Šiaulių oro uostas“, lyginant su kitais šalies tarptautiniais oro uostais, plėtos vystymui. Vadovaujantis tyrimo tikslu yra formuluojami klausimai (žr. 3 lent.). Visų pirma atliekama Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentų paieška, paskui dokumentai grupuojami ir galiausiai sugrupavus dokumentus, ieškoma atsakymų į išsikeltus klausimus. Dokumentų turinys leidžia geriau pagrįsti SSGG analizę.

Dokumentų pagrįstumas tyrime

Nr.	Klausimas, kurio atsakymą siekiama rasti dokumente	Dokumentai
1.	Koks Lietuvos valstybės vaidmuo civilinių oro uostų, vykdančių tarptautinę veiklą, valdyme ir kaip jie įteisinti?	Lietuvos Respublikos civilinės aviacijos įstatymas (2016); Valstybės įmonės Lietuvos oro uostų įstatai (2016); Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas įstatai (2016).
2.	Kokie svarbiausi oro transporto sektoriaus veiklą reglamentuojantys teisės aktai?	Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymas (2016); Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymas dėl oro uostų reikalavimų patvirtinimo (2014).
3.	Kokie yra pagrindiniai valstybės politikos civilinių oro uostų atžvilgiu tikslai, prioritetai ir nuostatos bei kuriuose dokumentuose jie įteisinti?	Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija (2005); Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (2016).
4.	Ar nėra prieštaravimų tarp pagrindinių Europos Sąjungos ir Lietuvos politinių bei teisinių dokumentų, įgyvendinančių oro uostų plėtrą Lietuvoje?	Baltoji knyga (2011); Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija (2005); Nutarimas dėl nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programos (2017).
5.	Pagal kokius teisės dokumentus ir kaip derinama civilinė ir karinė oro uostų veikla?	Lietuvos Respublikos civilinės aviacijos įstatymas (2016); Dėl Lietuvos Respublikos karinių aerodromų naudojimo civilinių orlaivių reikmėms taisyklių patvirtinimo (2003); Nutarimas dėl Šiaulių karinio aerodromo naudojimo civilinių orlaivių skrydžiams tvarkos aprašo patvirtinimo (2007).
6.	Kokiu mastu SI „Šiaulių oro uostas“ plėtros klausimais atsispindi valstybės dokumentuose?	Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija (2005); Lietuvos oro transporto plėtros studija (2010); Nutarimas dėl nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programos (2017).
7.	Kokia SI „Šiaulių oro uostas“ raiška Šiaulių miesto savivaldybės strateginiuose/planavimo dokumentuose?	Šiaulių miesto savivaldybės 2015-2017 metų strateginis veiklos planas; 2015-2025 metų Šiaulių miesto plėtros planas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Strateginė analizė. Strateginė analizė susideda iš vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos veiksnių analizės ir apibendrinta SSGG analize. PEST analizė – tai organizacijos išorinės aplinkos strateginė analizė. Jos tikslas yra nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir galimą jų įtaką organizacijai. Taip sudaromas galimybių, kuriomis organizacija gali pasinaudoti ir grėsmių, kurias organizacija turi išvengti, sąrašas (Korsakienė ir Grybaitė, 2012).

PEST analizės metodu galima įvertinti organizacijos konkurencinį pranašumą kitų konkurentų atžvilgiu ir numatyti, kokie veiksniai darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausiu metu (Korsakienė ir Grybaitė, 2012). Minėta analizė apima keturis makroaplinkos veiksnius: P – politinis ir teisinis, E – ekonominis, S – socialinis ir kultūrinis bei T – technologinis. Pritaikius išorės veiksnių analizę, nustatyti SI „Šiaulių oro uostas“ strateginį valdymą įtakojantys politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai bei jų kitimo priežastys. Vidinių veiksnių analize analizuoti SI „Šiaulių oro uostas“ žmogiškieji ištekliai, teisinis reglamentavimas ir organizacijos struktūros esama situacija. SSGG analizė apibendrina pagrindines problemas, kurios kyla organizacijos aplinkoje. Taigi išnagrinėjus SI „Šiaulių oro uostas“ išorinę ir vidinę aplinkas, rezultatai apibendrinti ir sujungti naudojant SSGG matricą. SSGG matricos pagrindu modeliuojamas Šiaulių oro uosto galimybių panaudojimas silpnųjų pašalinimui, o stiprybių

panaudojimas – grėsmių šalinimui, modelis. Tokiu būdu atskleistos SI „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo gairės.

Pusiau struktūruotas interviu metodas. Siekiant, kad interviu būtų kryptingas, pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Anot Kardelio (2002), pusiau struktūruoto interviu metu klausimai yra numatomi iš anksto ir pasilieka galimybė juos keisti ar užduoti papildomus klausimus. Tokiu būdu galima lanksčiau vesti pokalbį, nes atsižvelgiant į atsakymą, galima patikslinti klausimą, išsiaiškinti įvairius reiškinio aspektus ir pan.

Tyrimo imties charakteristika. Informantų apklausa buvo pasirinkta siekiant gauti kompetentingą ir įvairiapusę nuomonę. Visi informantai buvo pasirinkti tikslingai, siekiant teisingai atskleisti tyrimo problemą. Magistro darbo kokybiniame tyrime dalyvavo 8 informantai, t. y.: pirmas informantas – Susisiekimo ministerijos atstovas, antras informantas – Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojas, trečias informantas – KOP Aviacijos bazės darbuotojas, ketvirtas informantas – užsienio šalies pilietis, kuris dirba tokio tipo oro uoste, kaip Šiaulių civilinis-karinis oro uostas ir 4 tiriamos įmonės darbuotojai. Laikantis etikos principų reikalavimų bei siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, informantų vardai ir pavardės neviešinamos. Informantų žymėjimas tyrime: pirmas informantas (1IN), antras informantas (2IN), trečias informantas (3IN) ir t. t. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 4 lent.) yra pateikti bendri duomenys apie tyrime dalyvavusius informantus:

4 lentelė

Susiteminti duomenys apie informantus

Informantas	Kvalifikacija	Darbovietė
1IN	Kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento direktorius	Susisiekimo ministerija
2IN	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius	Šiaulių miesto savivaldybė
3IN	Orlaivių antžeminio aptarnavimo padalinio vadovas	KOP Aviacijos bazė
4IN	Logistikos operacijų karininkas	Europos oro transporto grupė
5IN	Aviacinio saugumo ir Orlaivių aptarnavimo skyriaus vadovas	SI „Šiaulių oro uostas“
6IN	Aviacinio saugumo vyr. specialistas	SI „Šiaulių oro uostas“
7IN	Aviacinio saugumo vyr. specialistė	SI „Šiaulių oro uostas“
8IN	Aviacinio saugumo vyr. specialistė	SI „Šiaulių oro uostas“

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

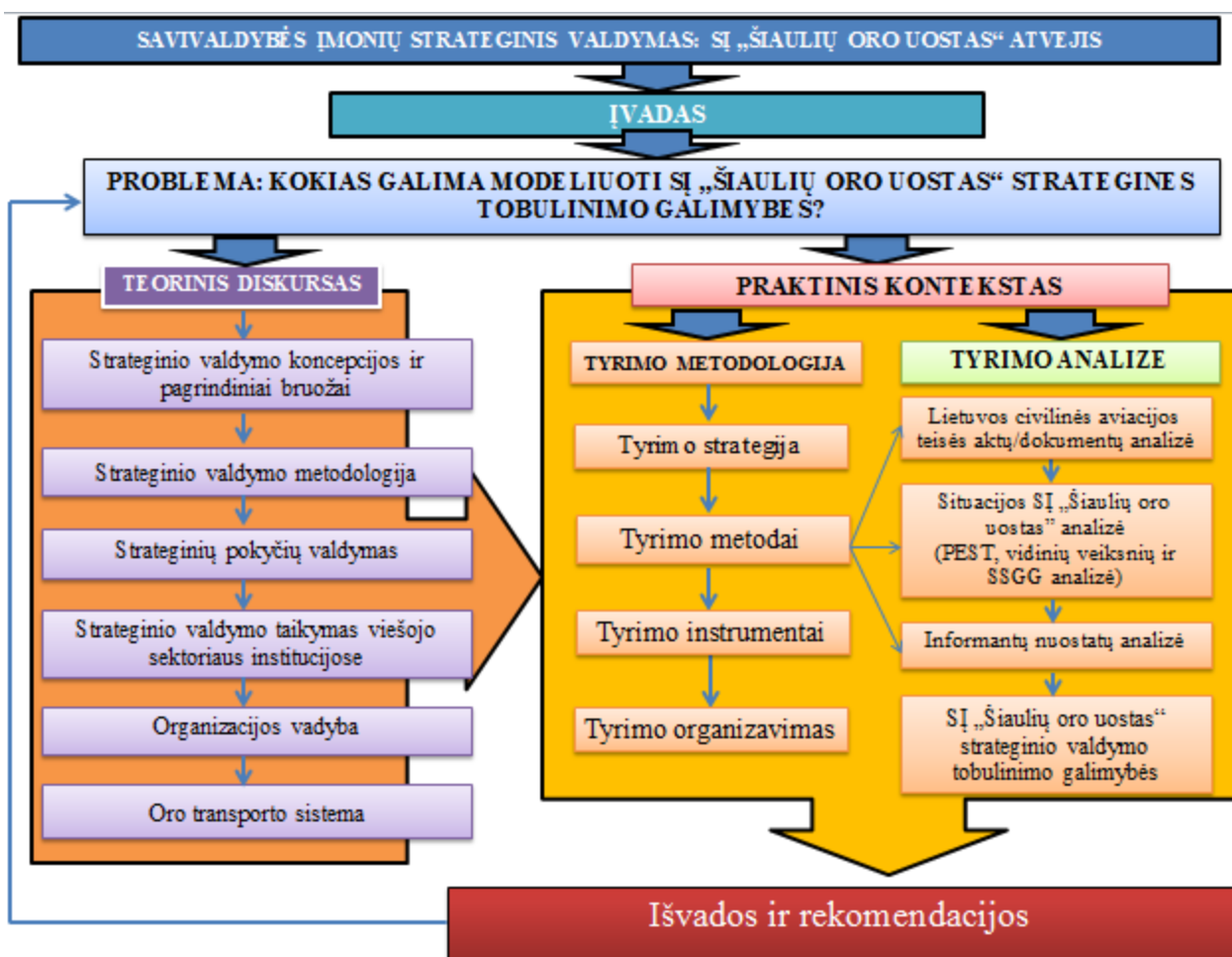
Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas. Tyrimo instrumentas (interviu klausimynas) buvo sudarytas vadovaujantis teorinėmis koncepcijomis ir apibendrinto interviu su darbo vadovu rezultatais.

Informantai suskirstyti į grupes, todėl pateiktas skirtingas interviu klausimynas skirtingoms grupėms. Pirmas klausimyno blokas – bendrieji klausimai, visoms informantų grupėms buvo pateiktas vienodas. Šių klausimų pagalba atskleisti bendrieji duomenys apie informantus. Toliau suformuoti skirtingi klausimyno blokai skirtingoms informantų grupėms. Pirmam ir antram informantams pateiktas klausimynas, kuriuo siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įmonės

strateginį valdymą, principus, ypatybes, trūkumus bei tobulinimo galimybes. Trečiam ir ketvirtam informantams pateiktas klausimynas, kuriuo siekta sužinoti respondentų darbo patirtį civiliniame kariniame oro uoste. Siekta išsiaiškinti, kokie teikiami strateginio valdymo prioritetai, kokie taikomi strateginio valdymo principai bei kaip organizuojamas bendradarbiavimas tarp karinio ir civilinio oro uosto. Likusiems informantams pateiktas klausimynas, kuriuo siekta atskleisti požiūrį į organizacijos strateginį valdymą, kas jų manymu yra gerai, o ką reikėtų keisti organizacijoje. Taip pat domėtasi, kokios galimos priežastys lemia tiriamos organizacijos strateginį valdymą ir kokios galimos tobulinimo kryptys.

2.3. Tyrimo organizavimas

Magistro darbo organizavimo planas parengtas loginės schemos pagrindu. Šio magistro darbo loginėje schemeje (žr. 3 pav.) pateikta atliktų darbų planuojama seka. Tyrimo loginė schema atskleidžia tyrimo procesą nuo mokslinės problemos suformulavimo iki tyrimo rezultatų.



3 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Magistro darbo loginę schemą sudaro šios pagrindinės dalys: įvadas, problemos formuluotė, teorinis diskursas, praktinis kontekstas, tyrimo metodologija, atvejo analizė bei paskutinė darbo dalis, kurioje numatoma pateikti savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo

tobulinimo galimybes. Sudarant magistro darbo loginę schemą atsižvelgiama į visas darbo dalis, skyrius ir poskyrius. Magistro darbo loginėje schemoje matyti, kad jos viršuje pateiktas magistro darbo pavadinimas, kuris atspindi darbo tikslą. Žemiau pateikta problema, teorinės dalies skyriai, metodologinės dalies skyriai ir kokybinio tyrimo skyriai. Teorinėje dalyje yra išskiriami šeši skyriai. Šiuose skyriuose yra supažindinama su strateginio valdymo, strateginio valdymo metodologijų, strateginio planavimo, strateginių pokyčių teorijomis bei jų pritaikymą viešajame sektoriuje. Taip pat trumpai analizuojamas organizacijų vadybos ir oro transporto sistemos teorinis diskursas. Praktinio konteksto dalyje pristatoma tyrimo metodologija ir atvejo analizė.

Metodologinėje dalyje aprašoma tyrimo strategija. Toliau aprašyti pasirinkti tyrimo metodai. Atvejo analizės dalyje atlikta situacijos SĮ „Šiaulių oro uostas“ analizė, kurioje išanalizuota organizacijos vidinė ir išorinė aplinkos bei sudaryta SSGG matrica. Toliau atlikta informantų apklausos rezultatų analizė ir galiausiai apibendrinus atvejo analizės gautus duomenis, pateiktos SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo kryptys. Paskutinėje dalyje išanalizavus lietuvių bei užsienio autorių mokslo literatūrą apie strateginį valdymą viešojo sektoriaus institucijose bei susisteminius gautus tyrimo rezultatus – pateiktas modelis, atskleidžiantis savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo etika. Kardelis (2002) teigia, kad socialiniuose moksluose labai aktualūs tampa moraliniai tyrimų klausimai, susiję su tyrimo dalyviais. Todėl labai svarbu prisilaikyti etikos ir kartu nepažeisti tyrimo validumo (Kardelis, 2002). Taigi, šiame magistro darbe buvo laikomasi Kardelio (2002) siūlomo tyrimo etikos principo – organizacijos, kuri tiriama, leidimo gavimas bei užsienio autorių (Orb, Eisenhauer, Wynaden, 2001) siūlomais principais: geranoriškumas, teisingumas, autonomiškumas.

Visų pirma buvo gautas organizacijos, kuri tiriama, vadovo leidimas. Organizacijos vadovas buvo supažindintas su magistro darbo tema, taip pat visa reikalinga informacija. Taip pat buvo gautas leidimas interviu metodu apklausti skyrių vadovus bei įmonės darbuotojus apie SĮ „Šiaulių oro uostas“ situaciją ir strateginį valdymą.

Tyrimo dalyviai – informantai, pagal geranoriškumo principą, buvo supažindinti su tyrimo paskirtimi ir tikslu, duomenų pateikimo formatu. Pagal teisingumo principą, visų informantų duomenys buvo analizuojami. Pagal autonomiškumo principą, informantai galėjo patys apsispręsti apie dalyvavimą tyrime bei atsakinėjant į klausimus tyrimo dalyviai laisvai išreiškė savo mintis ir požiūrį.

III DALIS. TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Dokumentų analizė

Šiame skyriuje apžvelgiami Lietuvos Respublikos įstatymai, teisės aktai, reglamentai, Vyriausybės programos, ilgalaikės strategijos, ES bendrosios strategijos, savivaldybės strateginiai/planavimo dokumentai, SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtros strateginiai dokumentai bei kiti politiniai dokumentai. Nagrinėjant dokumentus, ieškoma atsakymų į išsikeltus klausimus (žr. 34 psl.).

1. Koks Lietuvos valstybės vaidmuo civilinių oro uostų, vykdančių tarptautinę veiklą, valdyme ir kaip jie įteisinti?

Lietuvoje aviacijos valstybinį valdymą vykdo Susisiekimo ministerija ir Civilinės aviacijos administracija. Civilinės aviacijos administracija (toliau – CAA) oro uostams yra labai svarbi įstaiga, kurios tikslas – įgyvendinti valstybės civilinės aviacijos plėtros strategiją, nustatyti civilinės aviacijos reikalavimus, vykdyti civilinės aviacijos valstybinę priežiūrą ir organizuoti civilinės aviacijos saugumo programos įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos aviacijos..., 2016).

Pagal Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymą, oro uostai nuosavybės teise gali priklausyti valstybei, savivaldybei ir fiziniams asmenims, taip pat registruotiems juridiniams asmenims ir įmonėms, kurios neturi juridinio asmens teisių. Pirmoje darbo dalyje jau buvo minėta, kad šiuo metu Lietuvoje veikia dvi organizacijos, kurios vykdo tarptautinę oro uostų veiklą, tai – SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir VĮ „Lietuvos oro uostai“. Akivaizdu, kad abi organizacijos, pagal nuosavybės teisę, priklauso skirtingoms institucijoms. VĮ „Lietuvos oro uostai“ įstatuose skelbiama, kad įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija (Valstybės įmonės..., 2016). SĮ „Šiaulių oro uostas“ įstatuose rašoma, kad įmonės savininkė yra Šiaulių miesto savivaldybė, o savininko teises ir pareigas atlieka Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius (Savivaldybės įmonės..., 2016). Abi įmonės privalo vadovautis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, įstatais. Taigi, įmonės „Lietuvos oro uostai“ valdyme valstybė turi tiesioginę įtaką, o įmonę „Šiaulių oro uostas“ tiesiogiai valdo savivaldybė.

2. Kokie svarbiausi oro transporto sektoriaus veiklą reglamentuojantys teisės aktai?

Oro transporto sektoriaus veiklą reglamentuoja gausybė svarbių teisės aktų, tačiau du svarbiausi ir reikšmingiausi teisės aktai, kurie vienas kitam neprieštaruoja, yra Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymas (2016) ir Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymas (2014). Šiuose dokumentuose yra reglamentuojami bendrieji reikalavimai oro uostams.

Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymas apibrėžia „aviacijos valdymą, oro erdvės, orlaivių, kitų įrenginių naudojimą aviacijoje, oro uostų veiklą, vežimą, paiešką ir gelbėjimą, subjektų, susijusių su aviacija, turtinę atsakomybę bei draudimą“ (Lietuvos Respublikos aviacijos..., 2016). Taip pat šis įstatymas nustato reikalavimus konkrečioms objektams: aviacijos specialistams bei yra nurodyti orlaivių gamybos, aerodromų statybos ir naudojimo reikalavimai. Oro uostai, kurie nesilaiko šiame įstatyme nurodytų reikalavimų, taikoma drausminė, administracinė ir baudžiamoji atsakomybė atsakingiems asmenims.

Trečiajame šio įstatymo skirsnyje yra kalbama apie oro uostus, aerodromus ir aikšteles. Tai bene svarbiausias skirsnis Lietuvos oro uostams, nes jie turi atitikti visus reikalavimus, kuriuos pagrindė nustato CAA. Kaip ir anksčiau minėta, CAA yra labai svarbi įstaiga, kuri turi visas teises patikrinti, ar civilinis aerodromas atitinka teisės aktų nustatytus reikalavimus (Lietuvos Respublikos aviacijos..., 2016).

Ne ką mažiau svarbus ketvirtas skirsnis, kuriame yra nustatyti reikalavimai civilinės aviacijos specialistams. Oro uoste dirbantys asmenys turi turėti tam tikrą licenciją (licencijos pripažinimo pažymėjimą). Oro uosto darbuotojai nuolatos turi atnaujinti teorines ir praktines žinias, kurias CAA turi teisę visada patikrinti. Jeigu asmuo neatitinka įstatymo nustatytų reikalavimų, licencijos galiojimas gali būti sustabdomas ar nutraukiamas (Lietuvos Respublikos aviacijos..., 2016). Oro uostų veikla neįsivaizduojama be aviacijos saugumo. Šio įstatymo aštuntame skirsnyje yra aprašomos civilinės aviacijos saugumo programos, įvardintos tarybos, kurios užtikrina aviacijos saugumą.

Visi šalies oro uostai turi vykdyti savo veiklą, vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymu. Kitu atveju gali būti ribojama oro uosto veikla.

3. Kokie yra pagrindiniai valstybės politikos civilinių oro uostų atžvilgiu tikslai, prioritetai ir nuostatos bei kuriuose dokumentuose jie įteisinti?

Vienas iš svarbiausių ir pagrindinių oro transporto sektoriui priklausančių dokumentų yra Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija. Ilgalaikėje (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijos (toliau – strategija) vizijoje yra skelbiama, kad iki 2025 metų Lietuvoje turi būti sukurta moderni ir subalansuota multimodalinė sistema (Dėl ilgalaikės..., 2005). Į multimodalinę sistemą taip pat yra įtrauktos ir oro uosto teikiamos paslaugos. Pagal strategijos viziją, tinkamai subalansuotos multimodalinės sistemos sukūrimas leis verslo sektoriui sėkmingai plėtoti veiklą, todėl Lietuvos transporto sektorius gali tapti svarbiu Baltijos jūros pietinio regiono transporto sistemos elementu. Bus teikiamos aukštos kokybės paslaugos, kurios sėkmingai tarnaus bendriems Lietuvos ir Europos Sąjungos poreikiams bei interesams (Dėl ilgalaikės..., 2005).

Tęsiant multimodalinio transporto sistemos temą, strategijoje yra teikiamas didelis dėmesys kelių, geležinkelių, jūrų ir oro uostų infrastruktūros modernizacijos svarbai. Infrastruktūros modernizavimas ir plėtojimas turi būti tam, kad „intermodaliniai operatoriai galėtų naudoti efektyvias transportavimo technologijas ir procesus, kad būtų pasiekta įvairių transporto rūšių subalansuota plėtra, derama jų sąveika su kaimyninių valstybių (ypač ES valstybių narių) transporto sistemomis“ (Dėl ilgalaikės..., 2005).

Strategijoje yra išskirti svarbiausi oro transporto sektoriaus modernizavimo ir plėtros uždaviniai:

- geros kokybės oro transporto sistemos sukūrimas, kuris būtų pritaikytas tranzitui;
- skrydžių saugos ir aviacijos veiklos plėtojimas;
- įstoti į Europos saugios oro navigacijos organizaciją;
- skrydžių valdymo integravimas į bendrą Europos Sąjungos oro eismo paslaugų teikimo sistemą;
- oro transporto aviacijos specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtojimas (Dėl ilgalaikės..., 2005).

Tam, kad būtų pagerinta infrastruktūra ir įvykdyti užsibrėžti tikslai, strategijoje buvo paskirstytos lėšos. Oro transporto sektoriui buvo numatyta skirti 2004-2006 metais 103 mln. litų, o 2007-2013 metais 180-255 mln. litų iš Europos regioninės plėtros fondo, Sanglaudos fondo, Valstybės biudžeto ir nuosavos lėšos. Pastebėta, kad pinigines lėšas skirstomos tik Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostams, į strategiją nėra įtrauktas Šiaulių oro uostas. Galima sakyti, kad nėra suteikiamos vienodos konkurencinės sąlygos visiems šalies tarptautiniams oro uostams. Šiaulių oro uostas turi infrastruktūrą modernizuoti ir plėtoti tik iš savo lėšų.

Naujesnis ir išsamesnis dokumentas, kuris apibrėžia oro transporto tikslus, uždavinius bei prioritetus, yra Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2020 metų programa (Nutarimas dėl nacionalinės..., 2017). Tai vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kurio pagrindiniai tikslai yra: darni Lietuvos susisiekimo sistema; efektyvus valstybės išteklių bei Europos Sąjungos struktūrinių fondų panaudojimas; susisiekimo sektoriaus konkurencingumo didinimas (Nutarimas dėl nacionalinės..., 2017). Šioje programoje didelis dėmesys yra skiriamas visiems susisiekimo sistemos sektoriams, ne išimtis ir oro transportui. Vienas iš pagrindinių oro transporto programos uždavinių yra tvarus krovinių ir keleivių judumo užtikrinimas bei Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų infrastruktūros modernizavimas. Vėl tenka priminti, kad Šiaulių oro uostas nėra įtrauktas į nacionalinius transporto plėtros planus.

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (Dėl Lietuvos Respublikos..., 2016) taip pat labai svarbi Lietuvos oro uostų atžvilgiu. Pagal Vyriausybės sudarytą programą,

galima spręsti, koks dėmesys bus skiriamas oro transporto sektoriui. Šioje programoje transporto sektoriui skiriamas pakankamai didelis dėmesys, tačiau oro transporto sektoriui didesnio dėmesio pasigendama. Programoje skelbiama: „Darnus susisiekimas ir ryšiai – darnaus ūkio sąlyga“ (Dėl Lietuvos Respublikos..., 2016). Tokiu šūkiu siekiama efektyviai išnaudoti Lietuvos, kaip tranzitinės valstybės, potencialą gerovei kurti bei aplinkos taršos mažinimui. Programoje dažnai akcentuojama geležinkelio transporto plėtra, taip pat bus skatinama vidaus laivybos plėtra bei didelį dėmesį skirs Klaipėdos uosto ir kitų jūrų, upių uostų plėtrai. Bus siekiama visą transporto sektorių derinti su aplinkosauga, kad būtų daroma kuo mažesnė tarša gamtai.

Pagal Vyriausybės programą, oro transporto sektoriuje bus siekiama didinti Lietuvos pasiekiamumą oro transportu. Taip pat siekiama, kad „Lietuvoje formuotąsi aviacinio tranzito mazgas, nefinansinėmis priemonėmis remis bazinės aviakompanijos formavimąsi“ (Dėl Lietuvos Respublikos..., 2016). Programoje užsimenama tik apie Kauno ir Vilniaus oro uostų aviacijos techninio aptarnavimo paslaugų plėtrą. Ir galiausiai, Vyriausybė pasisako už skatinimą naujų, aplinkai draugiškesnių lėktuvų naudojimą.

Galima pastebėti, kad Vyriausybės programoje išdėstyti prioritetai oro transportui yra labai nekonkretūs ir abstraktūs. Nėra užsimenama apie Palangos ir Šiaulių oro uostus. Septynioliktoji Vyriausybė nėra numaciusi oro transporto sektoriuje esminių pokyčių, kurie sukurtų didesnę ekonominę pridėtinę vertę, ir apie oro uostų plėtrą užsimenama tik vienoje nedidelėje pastraipoje.

4. Ar nėra prieštaravimų tarp pagrindinių Europos Sąjungos ir Lietuvos politinių bei teisinių dokumentų, įgyvendinančių oro uostų plėtrą Lietuvoje?

„Baltoji knyga“ – tai pagrindinis strateginis (gairinis) transporto politikos dokumentas Europos Sąjungos lygmeniu. Šiame plane išdėstytas Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas, kuriuo norima sukurti konkurencingą transporto sistemą. Pagrindiniai šio strateginio dokumento tikslai yra:

- iki 2050 m. užtikrinti visišką kelių saugą;
- iki 2020 m. aukų skaičius keliuose turėtų sumažėti pusiau;
- iki 2030 m. įprastiniu kuru varomų automobilių naudojimą miestuose sumažinti dvigubai;
- iki 2050 m. pasiekti, kad miestuose tokių automobilių nebeliktų;
- iki 2050 m. pasiekti, kad kelių transporto priemonių išmetamo anglies dioksido kiekis sumažėtų 60 proc.;
- naudoti kuo mažiau energijos, mažinti neigiamą transporto poveikį aplinkai;
- didinti transporto priemonių efektyvumą – naudoti naujus variklius, medžiagas, dizainą, optimizuoti daugiarūšio vežimo logistikos veiklą (Baltoji knyga, 2011).

Baltojoje knygoje (2011) oro transporto sistemai taip pat yra iškelti tikslai ir uždaviniai. Tam, kad oro transporto sektorius taptų dar labiau konkurencingesnis ir efektyviau išnaudotų išteklius, turi būti užsibrėžti tikslai:

- iki 2050 m. visų pagrindinio tinklo oro uostų sujungimas su geležinkelių tinklu;
- esamos infrastruktūros modernizavimas;
- kokybiškų paslaugų nustatymo ir teikiamų sąlygų pagerinimas;
- visų oro uostų sistemos subjektų minimalių kokybės standartų atitikimo užtikrinimas;
- oro uostų pajėgumo srityje būsimų pajėgumų problemų sprendimas;
- užtikrinti socialiai atsakingą aviacijos sektorių;
- užtikrinti krovinių saugumą (Baltoji knyga, 2011).

Plane yra aiškiai apibrėžtos tikslinės sritys su užduotimis tiems tikslams įgyvendinti.

Išnaginėjus Lietuvos svarbiausius transporto sistemos politinius dokumentus (Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija; Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2020 metų programa) ir palyginus su Europos Sąjungos dokumentais (Baltoji knyga), įgyvendinančiais oro uostų plėtrą, galima daryti išvadą, kad užsibrėžti tikslai bei užduotys neprieštarauja vieni kitiems. Tačiau, galima pastebėti, kad Baltojoje knygoje (2011) oro transporto sričių (saugumas, infrastruktūra, inovacijos, aplinkos tarša ir pan.) užduotys (iki 2025 metų) yra aiškiai ir išsamiai aprašytos, ko pasigendama Lietuvos politiniuose oro transporto plėtros dokumentuose.

5. Pagal kokius teisės dokumentus ir kaip derinama civilinė ir karinė oro uostų veikla?

Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymo 11 straipsnyje yra reglamentuojamas aerodromų naudojimas civilinių ir valstybės orlaivių reikmėm. Straipsnyje yra sakoma, kad civilinių ir karinių aerodromų naudojimo civiliniams orlaiviams tvarką bei sąlygas nustato Lietuvos Vyriausybė. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime dėl Lietuvos Respublikos karinių aerodromų naudojimo civilinių orlaivių reikmėms taisyklių patvirtinimo (Dėl Lietuvos Respublikos karinių..., 2003) skelbiama, kad suderinus civilinių skrydžių laikus, galima naudoti karinius aerodromus civiliniams skrydžiams. Tai aktualu SĮ „Šiaulių oro uostas“, nes oro uostas ir KOP Aviacijos bazė dalinasi bendru aerodromu. Pagal nutarimą, oro uostas turi visas teises vykdyti civilinius skrydžius. Taip pat SĮ „Šiaulių oro uostas“ su KOP Aviacijos baze yra sudariusios sutartis dėl paslaugų teikimo, turto panaudos bei bendro sutarimo dėl procedūrų tarp visų tarnybų (VSAT, pasienio, muitinės ir kt.).

6. Kokių mastu SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtros klausimais atsispindi valstybės dokumentuose?

SĮ „Šiaulių oro uostas“ nėra minimas nei Ilgalaikėje (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijoje, nei Lietuvos oro transporto plėtros studijoje (Lietuvos oro transporto...,

201), nei Nacionalinėje susisiekimo plėtros 2014-2020 metų programoje (Nutarimas dėl nacionalinės..., 2017). Visas dėmesys nukreiptas tik į Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostus. Šių oro uostų plėtros klausimams spręsti yra skiriamos didžiulės lėšos iš valstybės biudžeto bei iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Visiems šalies oro uostams turėtų būti suteiktos vienodos plėtros galimybės bei vienodai konkurencinga aplinka. Šiuo atveju Šiaulių oro uostas lieka nematomas, tarsi būtų Lietuvai nereikalingas.

7. Kokia SĮ „Šiaulių oro uostas“ raiška Šiaulių miesto savivaldybės strateginiuose/planavimo dokumentuose?

Šiaulių miesto savivaldybės 2015-2017 metų strateginiame veiklos plane yra skelbiama, kad miesto valdžia įsipareigoja „gerinti miesto pasiekiamumą oro transportu plėtojant Šiaulių oro uosto infrastruktūrą – gerinti transporto ir logistikos veiklos paslaugų kokybę ir didinti regiono transporto sektoriaus konkurencingumą“ (Šiaulių miesto..., 2015). Taip pat Šiaulių miesto strateginiame veiklos plane (Šiaulių miesto..., 2015) skelbiama, kad „Siekiant pritraukti investicijų, planuojama tęsti Šiaulių pramoninio parko infrastruktūros plėtros projekto II-ojo etapo įgyvendinimo darbus, viešinti Šiaulių miesto investicinę aplinką parengiant efektyvias rinkodaros priemones, gerinti miesto pasiekiamumą oro transportu, plėtojant Šiaulių oro uosto infrastruktūrą – gerinti transporto ir logistikos veiklos paslaugų kokybę ir didinti regiono transporto sektoriaus konkurencingumą“. Galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybė 2015-2017 metų prioritetą susijusį su Šiaulių oro uosto plėtra, įvykdė. Šiaulių miesto savivaldybė suteikė didelę finansinę paramą oro uostui grąžinti skolas ir gerinti infrastruktūrą bei užbaigti veterinarijos posto darbus.

Patvirtintame 2017-2019 metų Šiaulių miesto savivaldybės strateginiame veiklos plane (Šiaulių miesto..., 2017) Šiaulių oro uostui didelių pokyčių nenusimato. Išsikeltas toks pat uždavinys, kaip 2015-2017 metais, plėtoti Šiaulių oro uosto infrastruktūrą. Strateginiame plane šiek tiek yra užsimenama, kad savivaldybė sieks „krovinio oro uosto perspektyvos įtvirtinimo bei veiklos plėtros, pritraukiant investuotojus“ (Šiaulių miesto..., 2017).

Kitame svarbiame dokumente, 2015-2025 m. Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane (Dėl 2015-2025 m. Šiaulių..., 2016), yra įvardinti du prioritetai susiję su Šiaulių oro uostu:

1. Didinti oro uosto žinomumą.
2. Sukurti oro uosto infrastruktūrą.

Pirmojo prioriteto vykdytojas yra SĮ „Šiaulių oro uostas“, o koordinatorius - ekonomikos ir investicijų skyrius. Antrojo prioriteto vykdytojas taip pat SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir koordinatorius išlieka tas pats ekonomikos ir investicijų skyrius. SĮ „Šiaulių oro uostas“ pagal programą turės atlikti toliau išvardintus infrastruktūros plėtros darbus: veterinarinio posto įsteigimas, sandėliavimo plotų plėtra, angarų remontas, orlaivių antžeminio aptarnavimo priemonių įsigijimas, naujos orlaivių ir krovinių priėmimo aikštelės ir sandėlių įrengimas. Civilinis Šiaulių oro uostas yra

įtrauktas į visus Šiaulių miesto strateginius planus, todėl galima teigti, kad Šiaulių miesto savivaldybė rengdama strateginius miesto dokumentus pakankamai skiria dėmesio oro uostui ir jo plėtrai.

3.2. SĮ „Šiaulių oro uostas“ situacijos analizė

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu iš Šiaulių miesto savivaldybei nuosavybės teise priklausančių lėšų 2003 m. lapkričio mėnesį buvo įsteigta Savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“, o Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu įmonei buvo suteikta teisė aptarnauti civilinį oro transportą Šiaulių kariniame aerodrome. Visas įmonės turtas nuosavybės teise priklauso savivaldybei, kuri įmonė valdo patikėjimo teise (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2017).

SĮ „Šiaulių oro uostas“ misija – sudaryti palankias sąlygas ekspeditoriams, siuntėjams ir oro bendrovėms veikti Šiaulių oro uoste. Užtikrinti antžeminių paslaugų veiksmingumą bei kokybę (Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas..., 2017). SĮ „Šiaulių oro uostas“ tikslas – oro uosto infrastruktūros valdymas ir plėtojimas, kuris reikalingas keleiviams ir orlaiviams aptarnauti. Geriausios praktikos paslaugų teikimo standartų taikymas, užtikrinant aukščiausią skrydžių saugos, aviacijos saugumo, funkcionalumo ir veiklos efektyvumo lygį.

SĮ „Šiaulių oro uostas“ veiklos sritys: civilinių orlaivių skrydžių ir antžeminių paslaugų teikimo organizavimas; oro uosto eksploatavimas; oro transporto paslaugos; kita transporto veikla; prekyba (Savivaldybės įmonės..., 2016).



4 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginiai tikslai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ įstatais (2016)

SĮ „Šiaulių oro uostas“ turi patvirtintą 2017-2019 metų strateginį veiklos planą (Savivaldybės įmonės..., 2016), kuriame yra suformuluoti trys pagrindiniai strateginiai tikslai: užtikrinti skrydžių aptarnavimo efektyvumą bei kokybiškų antžeminių paslaugų teikimą; laiku ir tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius, užtikrinant nepertraukiamą paslaugų teikimą, optimalią infrastruktūrą ir visų išteklių racionalų naudojimą bei taikyti skaidrią sąnaudų sistemą, diegiant pažangias technologijas; visokeriopai gerinti įmonės veiklą, susijusią su skrydžių saugos ir aviacinio saugumo gerinimu bei aplinkos tausojimu nacionaliniu ir ES lygiu (Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas..., 2017). Taip

pat strategijoje galima rasti glaustą įmonės vidaus ir išorės veiksnių analizę: „Tarptautinis Šiaulių oro uostas – civilinis ir karinis oro uostas. Aerodromo prižiūrėtojas yra Lietuvos kariuomenė, todėl pirmenybė naudotis aerodromo infrastruktūra visada teikiama karinių orlaivių skrydžiams. Civilinių orlaivių skrydžius ir antžeminių paslaugų teikimą organizuoja savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ (Tarptautinis Šiaulių oro uostas, 2016).

Tarptautinis Šiaulių oro uostas yra vienintelis oro uostas Europos Sąjungos rytinėje dalyje, kuris visą parą netaiko garso apribojimų. Taip pat oro uostas turi ilgiausią Baltijos regione kilimo tępimo taką su naujausia įranga, kuri leidžia priimti ir aptarnauti didžiausius pasaulyje orlaivius visą parą ir sudėtingiausiomis meteorologinėmis sąlygomis (Tarptautinis Šiaulių oro uostas, 2016).

3.2.1. Išorinių veiksnių (PEST) analizė

Organizacijos išorinės aplinkos analize identifikuojami pagrindiniai politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai aplinkos veiksniai, turintys įtakos civilinio Šiaulių oro uosto vystymuisi ir veiklai.

Politinė situacija

Civilinė aviacijos politika priklauso Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijai. Taip pat prie šio departamento yra priskirta kelių transporto politika, taigi tai Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos Kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamentas, kuris sprendžia įvairius pagal kompetenciją paskirtus klausimus.

Visi šalies oro uostai, tuo tarpu ir SI „Šiaulių oro uostas“ privalo laikytis Lietuvos Respublikos aviacijos nustatytu įstatymu, kuriame yra reglamentuojamas aviacijos valdymas, oro erdvės, orlaivių, kitų įrenginių naudojimas aviacijoje. Taip pat minėtas įstatymas reglamentuoja aviacijos specialistams keliamus reikalavimus bei orlaivių gamybos, aerodromų statybos ir jų naudojimo reikalavimus (Lietuvos Respublikos..., 2016). Šis įstatymas bei visi kiti įstatymai, kurie reglamentuoja Lietuvos civilinės aviacijos politiką, turi būti derinami su Europos Sąjungos ir NATO teisės aktais bei politika.

Šalies oro uostų veikla taip pat reglamentuojama Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO), Jungtinės aviacijos administracijos (JAA), Europos aviacijos saugos agentūros (EASA) bei Europos civilinės aviacijos konferencijos (ECAC) rekomendacijomis ir reikalavimais. Visi Lietuvos oro uostai turi laikytis pagrindinio tarptautinės civilinės aviacijos tikslo – saugaus ir veiksmingo oro uostų funkcionavimo užtikrinimas.

Aviacijos saugumas – bene pats svarbiausias Lietuvos oro uostų uždavinių. Atsižvelgiant į šių dienų aktualijas, kai labai padaugėjo teroristinių išpuolių oro uostų erdvėje Europoje ir kitose pasaulio šalyse, labai svarbu užtikrinti keleivių saugumą. Taigi nuo 2015 metų rugsėjo 1 dienos

visuose Europos Sąjungos oro uostuose yra sugriežintos keleivių aviacinio saugumo patikros procedūros, kurias nustatė Europos Sąjungos reglamentai.

Šiaulių oro uosto ir kitų trijų šalies oro uostų politinė situacija skiriasi, nes Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostai yra bendra valstybės įmonė „Lietuvos oro uosta“, o Šiaulių oro uostas yra savivaldybės įmonė. Kaip jau minėta, Šiaulių oro uostas nebuvo įtrauktas į ilgalaikę (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją, tačiau Lietuvos Respublikos prezidentės Dalios Grybauskaitės siūlymu, 2014 metais buvo įtrauktas į strateginių nacionaliniam saugumui įmonių sąrašą (Lietuvos Respublikos..., 2014). Nepaisant šio skirtumo, Šiaulių oro uosto, kaip ir visų kitų šalies oro uostų, politinė situacija priklauso nuo Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos Kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento politikos bei turi vadovautis visais kitais šalies bei Europos Sąjungos teisės aktais.

Ekonominė situacija

Lietuvos geografinė padėtis labai palanki vystyti transportavimo pajėgumus bei transporto infrastruktūrą visoms transporto rūšims. Lietuvos transportas generuoja didžiausią dalį BVP visoje Europos Sąjungoje – 13% bei Lietuvos transporto sistema yra labai palanki ir plačiai naudojama krovinių srautams tarp ES ir NVS šalių, tai patvirtina ir tai, kad tik 10 % krovinių pervežimų atliekama šalies viduje (Čičelis, 2015). Iki 2014 metų Lietuvos pagrindiniai transporto politikos partneriai buvo Rusija ir kitos NVS šalys. Tačiau po Krymo (Ukrainos pietinės teritorijos) aneksijos, kai Rusijai buvo pradėtos taikyti Europos Sąjungos ir Jungtinių Amerikos Valstijų ekonominės sankcijos, Lietuvos transporto sektorius patiria didelį ekonominį nuosmukį. Dėl šių sankcijų eksportas į NVS šalis 2015 metais sumažėjo trečdaliu, o paslaugų eksportas į šį regioną sumažėjo ketvirtadaliu (daugiausia palietė kelių transporto sritį). Nepalankiai susiklosčius situacijai rytiniame regione, eksportuotojai buvo priversti ieškoti naujų rinkos kryptių, todėl 2015 metais prekių ir paslaugų eksportas padidėjo į Europos Sąjungos šalis bei kitas pasaulio šalis: į JAV, Saudo Arabiją, Jungtinius Arabų Emyratus, Pietų Korėją, Indiją, Ukrainą ir kt. (Lietuvos bankas, 2016).

Socialinė-kultūrinė situacija

Lietuvos statistikos departamento atliktais tyrimais (2013), paaiškėjo, kad Šiaulių regione sparčiausiai mažėja gyventojų skaičius (vidutiniškai 2 proc. kasmet, šalyje tik 1,3 proc.), taip pat sparčiai vyksta senėjimo procesas – gyventojų amžiaus vidurkis išaugo 8 metais ir iš vieno jauniausių regionų Šiauliai tapo „pusamžiais“ (medianinis gyventojų amžius 2012 m. siekė 43 m.).

Darbo jėgos aktyvumas ir užimtumas kiekvienais metais atitinkamai mažėjo 4,7 ir 4,4 proc., o šalyje šis mažėjimas siekė vos 0,2 ir 0,3 proc. Vertinant nedarbo lygį Šiaulių regione nustatyta,

kad per 15 metų čia buvo didžiausias neigiamas atotrūkis nuo vidutinio nedarbo lygio Lietuvoje (-1,71 proc.) ir tik 2008 m. nedarbo lygis buvo šiek tiek mažesnis už šalies vidurkį.

Didžiausias nerimas kylantis dėl Lietuvos socialinės situacijos – tai gyventojų emigracija. Per 2015-uosius metus gyventojų skaičius Lietuvoje sumažėjo 1,12 proc. Savivaldybėse gyventojų skaičius per 2015 m. keitėsi nuo -3,19 proc. Žemiau yra pateiktas žemėlapis, kuriame pavaizduota visų savivaldybių ir apskričių gyventojų skaičiaus kaita nuo 2015 sausio 1 d. iki 2016 m. sausio 1 d. (žr. 5 pav.).



5 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis (%) savivaldybėse nuo 2015-01-01 iki 2016-01-01. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2016).

Iš žemėlapio matyti, kad gyventojų skaičius didėjo 5-iose savivaldybėse: Palangos miesto, Vilniaus miesto, Kauno rajono, Klaipėdos rajono ir Neringos. Likusiose 55-iose savivaldybėse gyventojų skaičius per metus sumažėjo.

Vadovaujantis Lietuvos statistikos duomenimis, Šiaulių regiono emigracijos tempai didžiuliai, nes nuo 2000-ųjų iki 2013 metų į užsienio šalis emigravo daugiau kaip 50 tūkst. gyventojų. Taip pat neigiami skaičiai išryškėja ir vidinėje emigracijoje, per paskutiniuosius 12 metų iš Šiaulių regiono į kitus miestus kasmet išvyko gyventi daugiau kaip po tūkstantį gyventojų.

Tokie skaičiai rodo, kad Šiaulių regione nėra palankių ekonominių sąlygų gyventi žmogui, todėl emigracijos mastai vis didėja, o ne mažėja. Didžiausią įtaką emigracijos augimui turi ekonominiai veiksniai. Rudžinsienės ir Paulauskaitės (2012) atlikta migracijos priežasčių analizė parodė, kad Lietuvos ekonominė situacija, lyginant su Jungtine Karalyste, Airija, Vokietija, Ispanija, buvo blogiausia. BVP dalis, kuri tenka vienam gyventojui, Lietuvoje buvo 42,88 euro mažesnė nei bendras Europos Sąjungos vidurkis.

Dėl tokios šalies padėties iki šiol gyventojai priima sprendimą emigruoti, tikėdamiesi turėti geresnes ekonomines ir socialines gyvenimo sąlygas kitose užsienio šalyse. Ypač daug darbingų

gyventojų išvyksta iš tokių regionų kaip Šiauliai, nes nėra sukuriamos palankios darbo sąlygos kvalifikuotiems darbuotojams.

Technologinė situacija

Dėl nusidėvėjusio perono negali įsikurti oro uosto teritorijoje civilinės įmonės, kurios galėtų atlikti orlaivių remonto darbus. Suremontavus peroną, atsirastų skrydžių, įsikurtų naujų įmonių ir didėtų oro uosto pelningumas bei padidėtų viso Šiaulių regiono ekonominė plėtra.

Šiaulių oro uostui didelė parama jaučiama iš KOP Aviacijos bazės. Šiaulių oro uostas su KOP Aviacijos baze naudojami bendrais kilimo-tūpimo takais. Visa takų priežiūra (šlavimas, sniego valymas ir kt.) bei saugumo priežiūra (gaisrinės) rūpinasi kariškiai. Taip pat kariškiai atlieka ir skrydžių valdymo funkcijas, dėl kurių Šiaulių oro uostui nereikia rūpintis. Visi kiti šalies oro uostai šiomis minėtomis funkcijomis turi patys pasirūpinti.

Išnagrinėjus organizacijos išorinę aplinką, toliau bus tiriama organizacijos vidinė situacija, kurią sudaro teisinės bazės, ekonominės įmonės situacijos, technologinių galimybių, organizacinės aplinkos ir žmogiškųjų išteklių veiksniai.

3.2.2. Vidinių veiksmų analizė

Teisinė bazė

Kaip jau anksčiau minėta, savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ yra iš Šiaulių miesto savivaldybės turto įsteigtas riboto civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Visas įmonės turtas nuosavybės teise priklauso Šiaulių miesto savivaldybei, kuri įmonė valdo patikėjimo teise (Savivaldybės įmonės..., 2016).

Oro uostas turi laikytis Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymo, kuris turi būti derinamas su Europos Sąjungos ir NATO teisės aktais bei politika. Aviacijos įstatyme pagal 11 straipsnį yra sakoma, kad „Aerodromų naudojimas civilinių ir valstybės orlaivių reikmėms Civilinių aerodromų naudojimo valstybės orlaivių reikmėms ir karinių aerodromų naudojimo civilinių orlaivių reikmėms tvarką ir sąlygas nustato Vyriausybė“. Šiaulių civilinis oro uostas aerodromu naudojasi kartu su KOP Aviacijos baze, todėl privalo laikytis Šiaulių karinio aerodromo naudojimo civilinių orlaivių skrydžiams tvarkos aprašo (Nutarimas dėl Šiaulių..., 2007).

Taip pat aviacijos įstatymo 38 straipsnyje skelbiami reikalavimai oro uostui, iš kurio yra vykdomas oro susisiekimas. Taip pat priduriama, kad oro uostai turi atitikti ir CAA nustatytus reikalavimus. Pagal Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymą (Civilinės aviacijos administracijos..., 2014), oro uostų reikalavimų privalo laikytis visi juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie naudojami ir prižiūri oro uostus bei jų įrenginius. Šiame įsakyme yra reglamentuojami bendrieji reikalavimai oro uostams ir bendrųjų reikalavimų punkte yra skelbiama, kad „būtų patenkinti keleivių ir kitų aviacijos paslaugų naudotojų, taip pat aviacijos įmonių, tiesiogiai

vykdančių oro susisiekimą (keleivių, krovinių, bagažo, pašto vežimą) poreikiai ir užtikrinta orlaivių skrydžių sauga bei aviacijos saugumas, oro uoste turi būti vykdoma tokia veikla, užtikrinanti aerodromo tinkamumą orlaiviams kilti, tūpti, riedėti ir stovėti“. Šiaulių oro uostas kol kas šio punkto reikalavimų neatitinka dėl šiaurinio perono netinkamos dangos orlaiviams riedėti ir stovėti. Taip pat CAA turi teisę, pagal Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymo 40 straipsnį, bet kada patikrinti, ar civilinis aerodromas atitinka šio įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytus reikalavimus, todėl nesilaikant įstatymo reikalavimų ir taisyklių, CAA turi teisę apriboti oro uostų veiklą. Šiaulių oro uostas nuolat yra tikrinamas ar laikomasi reikalavimų. Dėl aviacijos saugumo keliamų reikalavimų nesilaikymo civiliniam Šiaulių oro uostui 2015 metais buvo uždrausti visi civiliniai skrydžiai. Tačiau pašalinus visus trūkumus ir dar kartą CAA komisijai patikrinus oro uosto saugumo reikalavimus, veikla Šiaulių oro uoste buvo tęsiama toliau. Taigi Civilinės aviacijos administracija kuria ir tobulina Lietuvos Respublikos civilinės aviacijos teisinę bazę, kontroliuoja, kaip laikomasi nustatytų reikalavimų bei vykdo civilinės aviacijos skrydžių saugos ir aviacijos saugumo priežiūrą (Civilinės aviacijos..., 2016).

Šio įstatymo bendrosiose nuostatose yra pateikiami veiklos reikalavimai: elektros energijos tiekimas oro uosto objektams; skrydžių radiotechninis aprūpinimas ir aviacinio elektros ryšio aprūpinimas; oro eismo paslaugų teikimas; oro navigacijos informacijos teikimas; skrydžių aprūpinimas aviacijos degalais; antžeminės paslaugos orlaiviams ir jų techninė priežiūra; keleivių aptarnavimas, krovinių, bagažo ir pašto paslaugos; aviacijos saugumas; meteorologinės informacijos teikimas ir kt. Iš išvardintų reikalavimų oro uosto veiklai, Šiaulių civilinis oro uostas vykdo tik skrydžių aprūpinimą aviacijos degalais, antžemines paslaugas orlaiviams, keleivių aptarnavimą, krovinių ir bagažo paslaugas, aviacijos saugumą, o už visas likusias veiklas yra atsakinga KOP Aviacijos bazė.

Nagrinėjant Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymą (Civilinės aviacijos administracijos..., 2014) pastebėta, kad skyriuje, kuriame kalbama apie oro uosto keleivių stotį, yra reikalavimai, kuriuos oro uostas privalo turėti: vietas, kur keleiviai gali įlipti į savo ar visuomeninį transportą. Galima pastebėti, kad Šiaulių oro uostas neturi pakankamai vietos stovėjimo aikštelėje, kurioje galėtų keleiviai palikti savo automobilius. Automobilių stovėjimo aikštelėje, esančioje Šiaulių oro uosto teritorijoje, yra labai nedaug vietos, kurios užtenka tik įmonės personalo poreikiams tenkinti. Keleiviai turėtų savo automobilius pastatyti šalia oro uosto esančioje teritorijoje ar tiesiog šaligatvyje.

Įstatymo 39.3 punkte yra reikalaujama, kad oro uoste būtų vietas, kur valstybinės institucijos (muitinė, valstybės sienos apsauga, visuomenės sveikatos priežiūra, maisto ir veterinarijos apsauga ir kt.) galėtų atlikti kontrolę bei privalo būti administracinės patalpos. Tarptautiniame Šiaulių oro uoste visos minėtos patalpos yra keleivių terminale, tačiau galima

pastebėti, kad šiod patalpos yra mažos ir dėl to galima priimti tik nedidelius keleivių srautus. Svarbu paminėti, kad keleivių terminalas priklauso kariškiams, tačiau civilinis Šiaulių oro uostas terminalu naudojasi pagal panaudos sutartį. Galima pastebėti, kad oro uosto administracinis pastatas, kuriame vyksta keleivių registravimas, aviacinio saugumo patikra bei kitos funkcijos yra nutolęs maždaug 1 km atstumu nuo vietos, kur orlaivis stovi ir keleiviai ar įgulos nariai yra įlaipinami. Toks atstumas reikalauja papildomų žmogiškųjų ir materialųjų išteklių bei ilgina paslaugos suteikimo laiką.

Ekonominė įmonės situacija

Šiaulių oro uosto pagrindiniai klientai buvo iš Nepriklausomų valstybių sandraugos šalių. Dėl geopolitinių iššūkių, tokių kaip rublio svyravimas, NVS šalių tarpusavio politinių nesutarimų, krovinių srautas per Šiaulių oro uostą gerokai sumažėjo (Šidlauskienė, 2015). Dėl šių priežasčių oro uostas nebegauna pastovių pajamų, kurios trukdo planuoti didesnius ir strateginius organizacijos pokyčius. Apžvelgiant organizacijos ekonominę situaciją, būtina visų pirma, išnagrinėti Šiaulių oro uosto ekonominius rodiklius visų šalies oro uostų atžvilgiu.

Šiaulių oro uoste perkrautų ir iškrautų krovinių kiekis nuo 2006 iki 2013 metų kito. Iš lentelėje pateiktų duomenų (žr. 5 lent.) galima matyti, kad nuo 2007 metų perkrautų krovinių skaičiumi Šiaulių oro uostas lenkia Palangos oro uostą iki pat 2013 metų. Nuo 2012 metų jau Šiaulių oro uostas lenkia Kauno oro uostą. Toks pat rodiklis išliko ir 2014 metais, savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ pagal perkrautų krovinių skaičių buvo antroje vietoje po Vilniaus tarptautinio oro uosto ir aplenkė Kauno, Palangos tarptautinius oro uostus.

5 lentelė

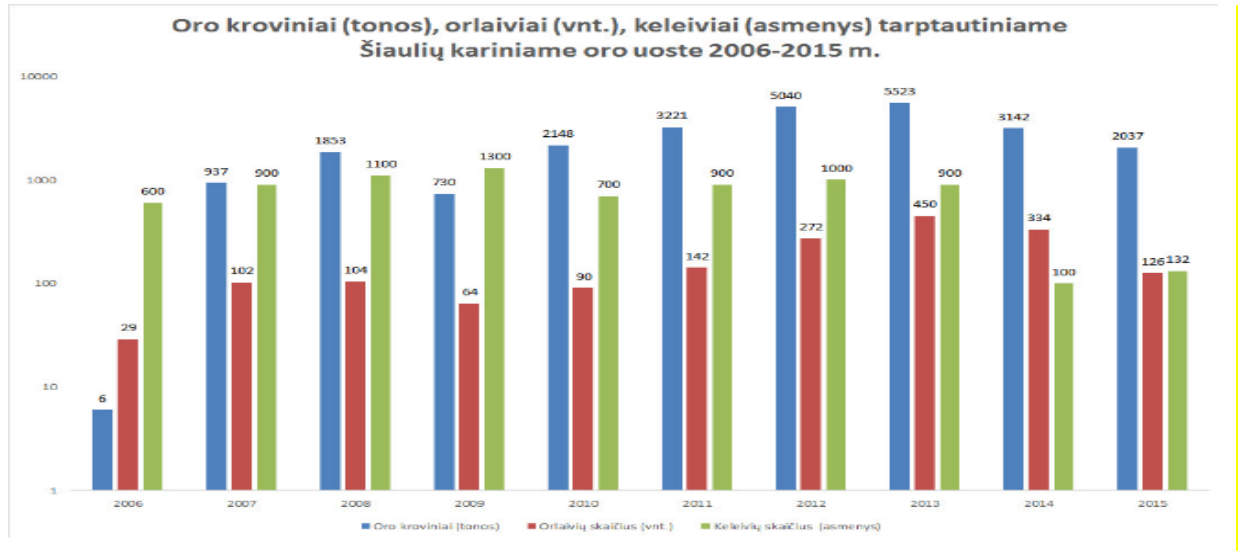
Krovinių pakrovimas ir iškrovimas tonomis Šiaulių oro uoste 2007–2013 m.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vilniaus	5562	5780	5717	4335	5288	5780	5928	8224
Kauno	6845	6817	3315	2118	4448	4222	3364	2111
Šiaulių	6	937	1854	730	2150	3221	5039	5512
Palangos	263	205	19	10	25	10	6	7

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2016).

Taigi, remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, nuo 2007 iki 2013 metų krovinių skaičius išaugo nuo 937 iki 5512 tonų. Ši „Šiaulių oro uostas“ krovinių importą sudarė pramoninės prekės iš Turkijos, o krovinių eksportą – gyvi galvijai, kurie keliavo į Izraelį. Taip pat iškrautų ir pakrautų krovinių dalį sudarė kariniai NATO kroviniai (Šiaulių oro uosto..., 2016).

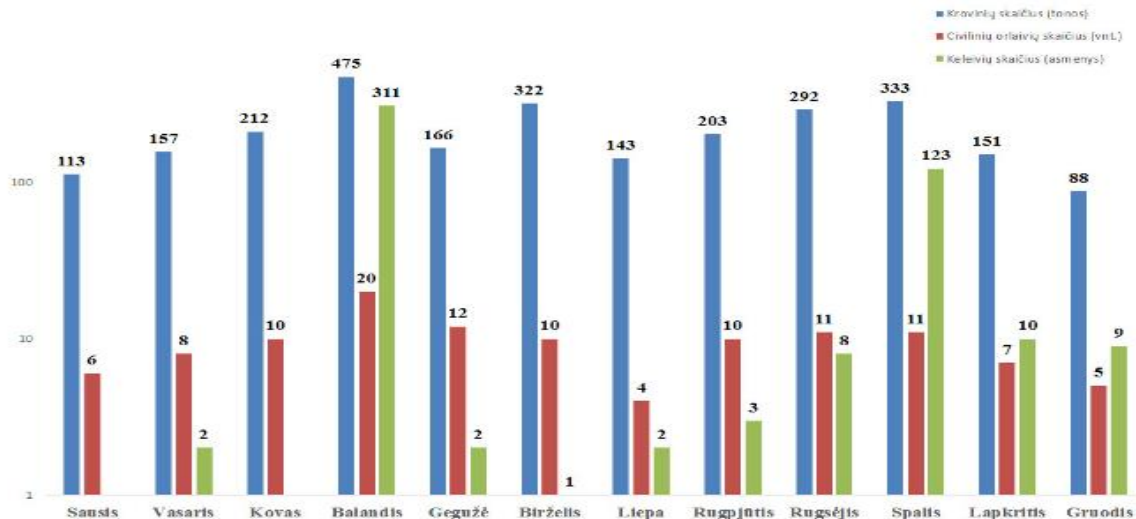
Analizuojant vien tik Šiaulių oro uosto krovinių, orlaivių ir keleivių rodiklius (žr. 6 pav.), verta atkreipti dėmesį, kad krovinių skaičius nuo 2009 metų sparčiai augo iki 2013 metų, tačiau jau kitais metais krovinių skaičius buvo 2381 tonomis mažesnis. 2015 metais vėlgi krovinių srautas mažėjo, perkrauta 1105 tonomis mažiau, nei 2014 metais. Tai lėmė jau anksčiau minėtas ekonomikos plėtros sulėtėjimas.



6 pav. Krovinių, orlaivių ir keleivių statistikos diagrama SI „Šiaulių oro uostas“ 2006-2015 metais. Šaltinis: Tarptautinis Šiaulių oro uostas (2016).

Vadovaujantis pateiktu paveikslu (žr. 6 pav.), galima matyti, kad orlaivių diagramos skalė kito sistemingai kartu su krovinių diagrama, t. y. kuo daugiau lėktuvų – tuo daugiau krovinių ir atvirkščiai. Tokia pati tendencija ir su keleiviais. Kadangi Šiaulių oro uoste nevyksta reisiniai skrydžiai, pagrindinis keleivių srautas susidaro iš įgulos, kuri atskraidina ar išskraidina krovinį iš/i Šiaulių oro uosto/ą.

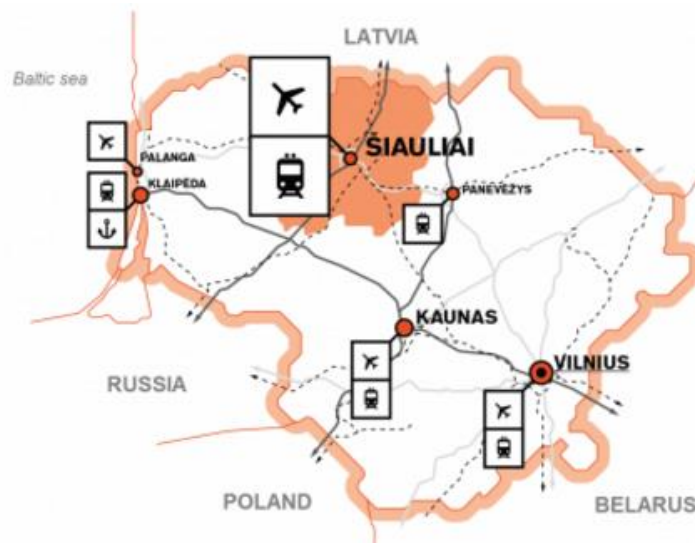
SI „Šiaulių oro uostui“ 2016 metai, lyginant su paskutiniais 4 metais, buvo vidutiniški. Įmonės 2016 metų veiklos rodikliai rodo, kad darbingiausi buvo balandžio ir spalio mėnesiai (žr. 7 pav.). Iš viso per metus krovinių skaičius pasiekė – 2,655 t., civilinių orlaivių buvo – 114, o aptarnauta keleivių – 470. Kadangi rodikliai negerėja, galima manyti, kad 2016 metais buvo bendradarbiauta su tais pačiais klientais ir naujų verslo partnerių nebuvo rasta.



7 pav. Krovinių (tonos), orlaivių (vnt.) ir keleivių (asmens) statistikos diagrama SĮ „Šiaulių oro uostas“ 2016 metais.

Šaltinis: Tarptautinis Šiaulių oro uostas (2017).

Reikšminga ir tai, kad šalia Šiaulių oro uosto teritorijos yra įkurta specialios paskirties 218 ha teritorija – Šiaulių laisvoji ekonominė zona. Laisvoji ekonominė zona yra įsikūrusi šalia svarbiausių šalies transporto sistemos objektų – valstybinės reikšmės magistralinio kelio Panevėžys–Šiauliai bei SĮ „Šiaulių oro uostas“. Oro uostas yra puiki terpė, kuri gali padėti kurti verslui. Oro uostas kuria pridėtinę vertę Šiaulių laisvajai ekonominei zonai. Atsiranda galimybė kurti įmonėms, kurios vykdytų multimodalinę transporto sistemą, t. y.: būtų keičiama krovinių transporto rūšis: oras-geležinkelis-kelių transportas ar kitais transporto rūšių variantais. Patogi geografinė padėtis (žr. 8 pav.) leidžia būtent Šiaulių oro uostui su kitomis įmonėmis vykdyti multimodalinio transporto sistemą.



8 pav. Patogi Šiaulių geografinė padėtis kurti multimodaliniam transportui.

Šaltinis: Eika (2016).

Technologinės galimybės

Naujų technologijų diegimas yra neatsiejamas procesas ir oro uostų veikloje. Dėl sugriežtintos saugumo programos, apie kurią jau kalbėta anksčiau, yra reikalaujama iš Civilinės aviacijos administracijos įdiegti ir saugumo standartus atitinkančius įrenginius.

Civilinis Šiaulių oro uostas daug metų naudojo pasenusią aviacinio saugumo įrangą, tačiau 2016 metais, pritarus Šiaulių miesto administracijos direktoriui ir tarybos nariams, suteiktas finansavimas įsigyti naują aviacinio saugumo įrangą.

Vienas iš didžiausių Šiaulių oro uosto minusų – nusidėvėjęs peronas. Peronas yra kariuomenės nuosavybė. 2015 metais buvo sutarta su Šiaulių miesto valdžia ir Krašto apsaugos ministerija, kad savivaldybei bus perleista dalis kariuomenei nereikalingos infrastruktūros: lėktuvų riedėjimo takus, peroną su lėktuvų stovėjimo vietomis, nereikalingus angarus, įvairios technikos ir įrangos. Savivaldybė perėmusi šį turtą turėtų galimybę skirti lėšų perono remontui. Tačiau kol nėra peronas perduotas savivaldybei, tol negalima vykdyti jokių remonto darbų, o ir kariuomenė nėra kol kas suinteresuota remontuoti peroną.

2011 metais buvo atlikta Šiaulių oro uosto terminalo rekonstrukcija. Oro uoste yra sudarytos sąlygos vienu metu aptarnauti skrydžius iš Šengeno ir ne Šengeno erdvės šalių. Dabartinė Šiaulių oro uosto infrastruktūra yra tinkama aptarnauti vienu metu apie 160 žmonių. Remiantis anksčiau minėtais keleivių duomenimis, galime pastebėti, kad keleivių srautas yra kur kas mažesnis, pavyzdžiui, **per visus 2015 metus iš viso buvo aptarnauti tik 132 keleiviai, nors tokį keleivių skaičių oro uosto infrastruktūra leidžia aptarnauti per keturias valandas.**

Taip pat oro uoste padarius tam tikrus technologinius pokyčius, būtų galimybė vykdyti reisinius keleivių skrydžius. Reikia tik įrengti didesnę automobilių parkavimo aikštelę, suderinti miesto keleivinio transporto maršrutus su skrydžių tvarkaraščiu ir patobulinti technikos, aptarnaujančios orlaivius, parką.

Siekiant pritraukti naujų klientų, Šiaulių oro uoste 2015 metais pradėtas statyti ir 2016 metų pradžioje pabaigtas įrengti veterinarijos postas. Šis postas pastatytas ir įrengtas pagal visus Europos Sąjungos veterinarijos postui keliamus reikalavimus.

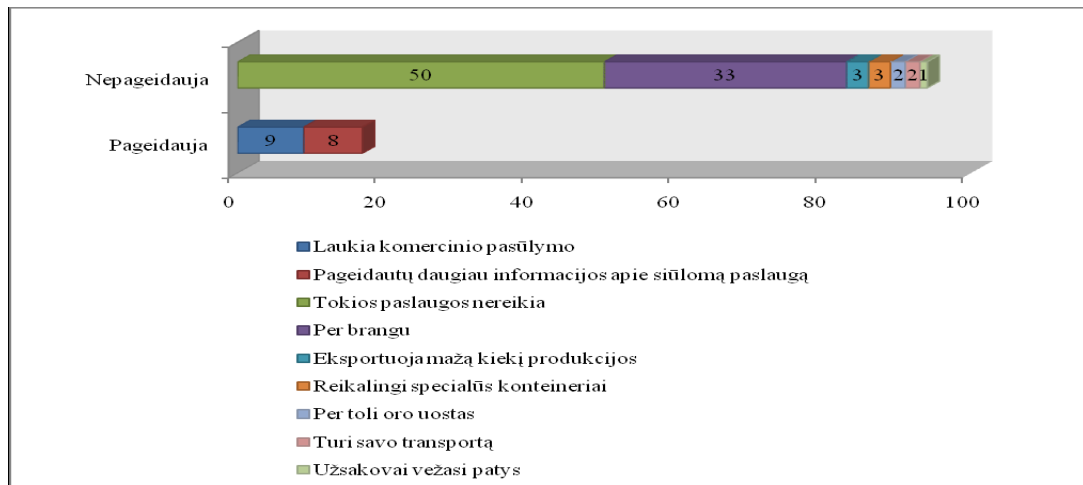
Organizacinė aplinka

SĮ „Šiaulių oro uostas“ organizacinę struktūrą daug metų sudarė: direktorius, buhalterija, infrastruktūros ir išteklių skyrius, aviacijos saugumo skyrius, oro uosto priežiūros ir orlaivių aptarnavimo skyrius, IT, marketingo ir viešųjų pirkimų skyrius, darbų sauga, oro uosto veiklos konsultantas, personalo inspektorė, vadovai, specialistai, kontrolieriai, darbininkai. Detalesnė

organizacinė schema pavaizduota 1 priede (žr. 1 priedą). Tačiau direktoriaus iniciatyva 2017 sausio 1 dieną įvyko darbuotojų struktūros keitimai. Atsisakyta buhalterijos bei marketingo specialistų.

Daugelis oro uostų turi panašią organizacinę struktūrą. Galima palyginti Šiaulių oro uosto organizacinę struktūrą (kuri buvo iki 2017 metų) su artimiausiu kaimynės šalies tarptautiniu Rygos oro uostu (struktūros schema pateikta 2 priede). Palyginus šias dvi schemas, galime matyti, kad Šiaulių oro uoste nėra: kokybės užtikrinimo skyriaus, komunikacijų grupės, vidinio audito inspekcijos, aerodromo valdymo, avarinių situacijų valdymo bei aerodromo vidinio bei išorinio saugumo valdymo. Paskutines tris minėtas valdymo funkcijas atlieka KOP Aviacijos bazė, todėl Šiaulių oro uostui kol kas neaktualu turėti šias funkcijas.

Vadovaujantis 2012 m. atliktais potencialių uosto klientų apklausos rezultatais (Tamošiūnas, Tamošiūnienė, 2012) paaiškėjo, jog atsiliepimai apie Šiaulių oro uosto teikiamas paslaugas yra gan vieningi.



9 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ teikiamų paslaugų patrauklumas/reikalingumas.
Šaltinis: Tamošiūnas, Tamošiūnienė (2012)

Didžioji dalis įmonių (iš 111 apklaustųjų) uosto teikiamomis paslaugomis naudotis nepageidauja (žr. 9 pav.). Tokį pasirinkimą lėmė įvairios aplinkybės. Visgi daugeliu atvejų paslaugos yra nereikalingos arba per brangios. Tai įtakoja apklaustųjų įmonių dydis. Toks tyrimas atskleidžia, jog SĮ „Šiaulių oro uostas“ patrauklumas ir išorinių investicijų pritraukimas yra minimalus, todėl tokie skyriai kaip kokybės užtikrinimo, komunikacijų galėtų suteikti galimybę uostui ieškoti daugiau išorės investicijų ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.

Žmogiškieji ištekliai

Savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“ nėra didelė įmonė, joje šiuo metu dirba 27 kvalifikuoti darbuotojai. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 6 lent.) pateikiama informacija apie darbo užmokestį.

SĮ „Šiaulių oro uostas“ darbuotojų darbo užmokestis

Darbuotojų grupė	2016 m. metinis vidutinis	
	darbuotojų skaičius	bruto atlyginimas, Eur
Direktorius	1	1944
Padalinių vadovai	5	977
Specialistai	12	707
Darbininkai	9	632

Šaltinis: Tarptautinis Šiaulių oro uostas (2017).

Remiantis Lietuvos statistikos duomenimis (2016), vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalyje 2016 m. pirmąjį ketvirtį sudarė 748 Eur, antrąjį – 771,9 Eur, trečiąjį – 798,3 Eur, ketvirtąjį – 822,8 Eur. Lyginant su Šiaulių oro uosto darbo užmokesčiu, galima teigti, kad padalinių vadovai ir direktorius gauna kur kas didesnę atlygį, nei yra nustatytas vidutinis 2016 metų darbo užmokestis, tačiau specialistai ir darbininkai gauna mažiau nei vidutinį darbo užmokestį. Iš Šiaulių oro uosto veiklos ataskaitos pastebima, kad didžiausia darbuotojų kaita pastebima būtent specialistų tarpe. To pasekmė – didelė darbo atsakomybė ir mažas darbo užmokestis.

3.2.3. SSGG analizė ir matrica

Išnagrinėjus SĮ „Šiaulių oro uostas“ veiklos rezultatus, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius, galima sudaryti SSGG. Išorinių ir vidinių veiksnių analizės rezultatams apibendrinti ir sujungti naudojama SSGG matrica (žr. 7 lent.). Matrica padės aiškiau apibendrinti ir sujungti aukščiau pateiktą informaciją, įžvelgti stiprybių-galimybių derinius, apjungti įmonės silpnyles ir grėsmes.

Stiprybės

Gera geografinė padėtis. Išanalizavus įmonės vidinius veiksnius paaiškėjo, kad Šiaulių oro uostas yra įsikūręs labai patogioje geografinėje padėtyje ir gali vystyti multimodalinio transporto sistemą. Europos Sąjungos greitkeliai „Via Baltica“ ir „Via Hanseatica“, kurie jungia Rygą, Berlyną, Varšuvą, Sankt Peterburgą, Helsinkį, Hamburgą ir kitus miestus, susikerta šalia Šiaulių miesto. Taip pat Šiaulių miestas turi gerai išvystytą geležinkelio mazgą bei gerą magistralinį susisiekimą su Klaipėdos jūrų uostu. Taigi Šiaulių regionas turi mišrią transporto sistemą, tinkančią multimodalinio transporto sistemai vystyti.

Bendradarbiavimas su KOP Aviacijos baze. Išanalizavus teisinę bazę, paaiškėjo, kad Šiaulių oro uostas neatlieka kai kurių civiliniam oro uostui reglamentuotų pareigų, nes tai atlieka KOP Aviacijos bazė. Dėl šios priežasties Šiaulių oro uostas sutaupo infrastruktūrai bei žmogiškiesiems ištekliams savo įmonės lėšas.

Vienintelis oro uostas ES rytuose, netaikantis garso apribojimų. Šiaulių oro uostas yra vienintelis oro uostas Rytinėje Europos Sąjungos dalyje, kuris netaiko garso apribojimų visą parą. Dėl šios stiprybės oro uostas gali priimti ir išleisti įvairius orlaivius visą parą.

Ilgiausias Baltijos regiono kilimo-tūpimo takas. Įvairiems orlaiviams reikalingas skirtingas nusileidimo ir pakilimo atstumas. Didesniems orlaiviams reikalingas ilgesnis kilimo-tūpimo takas, mažesniems orlaiviams – trumpesnis kilimo-tūpimo takas. Taigi Šiaulių oro uostas turėdamas ilgiausią Baltijos regione kilimo-tūpimo taką gali priimti net pačius didžiausius orlaivius, ko negali padaryti kiti regione esantys oro uostai. Be to, norint priimti didelius orlaivius, oro uostas turi atitikti technines galimybes priimant neribotos tūpimo masės orlaivius, kurias taip pat Šiaulių oro uostas atitinka.

Naujos veiklos įkūrimas (veterinarijos postas). Šiaulių oro uostas daug metų teikė krovinių gabenimo paslaugas oro transportu ir kelis kartus teikė paslaugas keleiviniams skrydžiams. Krovinių gabenimo paslaugos buvo teikiamos toms pačioms bendrovėms metai iš metų. Dėl geopolitinių, ekonominių ir kt. priežasčių, bendrovės sumažino skrydžių srautą, ir dėl šios priežasties oro uostas pradėjo veikti nuostolingai. Šiaulių oro uostas ieškodamas naujų verslo partnerių įkūrė veterinarijos postą, kuris leidžia importuoti gyvulinės ir negyvulinės kilmės maisto produktus.

Aviacinio saugumo ir antžeminio aptarnavimo aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Vykdamas civilinę aviaciją yra taikomos labai griežtos taisyklės ir reikalavimai ne tik oro uosto infrastruktūrai, bet ir darbuotojams. Kiekviena pareigybė yra reglamentuota ir oro uosto darbuotojas privalo laikytis reglamente nurodytų reikalavimų bei nuolat turi atnaujinti savo srities žinias. Kelis kartus į metus Civilinės aviacijos administracijos komisija tikrina darbuotojų kompetenciją, todėl vyksta nuolatinis darbuotojų mokymasis.

Silpnybės

Oro uostas yra savivaldybės įmonė, todėl visiškai priklauso nuo pastarosios priimamų sprendimų. Šiaulių oro uostas norėdamas vykdyti įmonėje pokyčius, turi tai suderinti su savivaldybe.

Nepastovios pajamos. Išnagrinėjus oro uosto veiklos rezultatus, galima pastebėti, kad įmonė gauna nepastovias pajamas. Analizė rodo, kad daug metų krovinių gabenimo paslaugos oro transportu buvo teikiamos bendrovėm, kurios savo produkciją gabena iš Turkijos į Rytinę Europos pusę. Bendrovės sumažino krovinių srautą per pastaruosius metus dėl geopolitinių priežasčių. Šiaulių oro uostas neturi kol kas verslo ryšių su kitomis bendrovėmis, todėl nesant pastoviam krovinių srautui, įmonė gauna nepastovias pajamas.

Nuolatinė specialistų kaita dėl mažo darbo užmokesčio. Šiaulių oro uoste dirba 27 darbuotojas. Iš analizės duomenų galima matyti, kad oro uosto specialistai ir darbininkai gauna nedidelį atlyginimą, lyginant su Lietuvos vidutiniu darbo užmokesčiu. Taip pat Vyriausybei vis didinant minimalų atlyginimą, galima pastebėti, kad Šiaulių oro uosto darbuotojams atlyginimas nekyla. Dėl šių priežasčių darbuotojų atlyginimas nedaug skirsis nuo minimalaus darbo užmokesčio ir darbuotojai toliau išeina iš įmonės. Didelė atsakomybė neatitinka realaus darbo užmokesčio.

Įmonė nėra patraukli rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms. Pagal analizės rezultatus, galima teigti, kad įmonė nėra patraukli verslo organizacijoms dėl įvairių priežasčių: Šiaulių miestas mažėja ir su laiku gali nebesivadinti didmiesčiu, todėl dauguma įmonių nori įsikurti didžiuosiuose miestuose, kaip Vilnius, Kaunas ir Klaipėda; oro uostas neturi sąlygų suteikti verslo organizacijoms reikiamą infrastruktūrą; Šiaulių oro uostas nėra pakankamai išviešintas, kad verslo organizacijos susidomėtų jo siūlomomis paslaugomis.

Naujų verslo rinkų neradimas. Pastebėta, kad Šiaulių oro uostas bendradarbiauja tik su keliomis nuolatinėmis bendrovėmis. Kitų verslo rinkų nesuradimas gali būti susijęs su darbuotojų nekompetencija ir marketingo specialistų trūkumu.

Galimybės

Teisinė bazė leidžia pradėti reguliarius keleivinius skrydžius. Pagal Lietuvos Respublikos ir civilinės aviacijos įstatymus, Šiaulių oro uostas turi visas teises vykdyti reguliarius keleivinius skrydžius.

Prisijungimas prie VI „Lietuvos oro uostai“. Atlikus teisės dokumentų analizę, pastebėta, kad daug dėmesio bus skiriama oro uostų infrastruktūrai gerinti, saugumui užtikrinti ir aplinkos užterštumo mažinimui. Minėtuose dokumentuose visos finansinės lėšos civilinės aviacijos sektoriui bus skiriamos tik VI „Lietuvos oro uostai“. Prisijungus Šiaulių oro uostui prie VI „Lietuvos oro uostai“, atsirastų galimybė gauti finansinę paramą iš Europos Sąjungos struktūrinių, investicinių fondų ar valstybės biudžeto.

Šiaulių oro uosto įtraukimas į ilgalaikę Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją. Lietuvos Respublikos Vyriausybė turėtų įtraukti Šiaulių oro uostą į ilgalaikę Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją. Tokiu atveju būtų skiriamas dėmesys ne tik VI „Lietuvos oro uostai“, bet ir SI „Šiaulių oro uostas“. Šiaulių oro uostas gali sukurti pridėtinę ekonominę vertę Lietuvai, todėl turi būti vienodos sąlygos vystyti verslą visiems Lietuvos oro uostams. Finansinės lėšos turėtų būti nukreiptos ne tik VI „Lietuvos oro uostai“, bet ir SI „Šiaulių oro uostas“.

Ieškoti specifinių nišų užsakomiesiems skrydžiams pagal poreikį. Atsižvelgiant į oro uosto gerą geografinę padėtį, oro uostas turi galimybę vykdyti užsakomus skrydžius pagal poreikį, pvz.: trumpi skrydžiai į Rygos ar Varšuvos oro uostus vasaros metu, ar vasaros metu skrydžiai į

lankomiausias lietuvių Europos salas, ar keleiviniai skrydžiai šventiniu laikotarpiu į šalis, kuriose yra daugiausiai emigravusių lietuvių. Sudarius kontraktą su patikima įmone, kuri organizuoja užsakomuosius keleivinius skrydžius, būtų galima taikyti tam tikras mokesčines nuolaidas.

Laisvosios ekonominės zonos įsteigimas. Šiaulių pramoniniame parke kuriasi vis daugiau įmonių. Tai rodo, kad verslas yra suinteresuotas kurtis Šiauliuose. Taip pat Laisvoji ekonominė zona yra įsikūrusi šalia Šiaulių oro uosto bei labai arti yra geležinkelio mazgas. Taigi, patogi geografinė padėtis bei logistikos galimybės – arti oro uostas ir geležinkelis, yra vienos geriausių Lietuvoje.

Multimodalinio transporto rūšies įkūrimas. Išnagrinęjus išorinius ir vidinius organizacijos veiksmus, galima teigti, kad Šiaulių oro uostas yra tinkamas sukurti ir naudoti multimodalinio transporto sistemą: oras-geležinkelis-kelių transportas, oras-geležinkelis-jūrų uostas ar oras-kelių transportas-jūrų uostas ir atvirkščiai. Gera geografinė padėtis, magistraliniai keliai, geležinkelio mazgas, patogus maršrutas į Klaipėdos jūrų uostą, laisvoji ekonominė zona bei Šiaulių oro uosto galimybės leidžia įkurti multimodalinio transporto rūšį.

Grėsmės

Artimiausių oro uostų (Rygos, Palangos, Kauno, Vilniaus) auganti konkurencija dėl tarptautinių krovinių srautų, gali sumažinti klientų skaičių. Visada tarp oro uostų yra konkurencija dėl keleivinių ir krovinių skrydžių skaičiaus. Nuo to priklauso oro uosto ekonominė padėtis. Kadangi Šiaulių oro uostas yra tik iki 100 km ar vos virš 100 km įsikūręs oro uostas nuo kitų regione esančių oro uostų (Rygos, Palangos, Kauno, Vilniaus), tai rodo, kad vyrauja didžiulė konkurencija. Šiaulių oro uostas nevykdydamas keleivinių skrydžių, turi konkuruoti dėl krovinių pervežimo oro transportu. Oro uostai, norintys pritraukti kuo daugiau verslininkų, turi pasiūlyti pačias palankiausias sąlygas verslui įsikurti ir taip pat atrasti tokią paslaugų nišą, kurios kiti oro uostai neteikia.

Klientų praradimas dėl nepalankios geopolitinės situacijos Rytų regione, gali dar labiau pabloginti oro uosto ekonominę situaciją. Šiaulių oro uosto atgabentas krovinyms dažniausiai keliauja į Rytinę Europos pusę. Dėl įvairių sankcijų Rusijai, Šiaulių oro uostas jau prarado nemažą dalį pelno nuo sumažėjusių krovinių skrydžių. Jeigu situacija nepasikeis ir oro uostas neieškos naujų verslo rinkų, tai Šiaulių oro uosto ekonominė situacija tik blogės.

KAM neapsisprendžia dėl perono perdavimo, todėl užsitęsęs deryboms, oro uostas nepritrauks naujų klientų dėl nesuremontuoto perono. Šiaulių civilinis oro uostas naudojami siaurinio perono teritorija pagal panaudos sutartį, kuri yra sudaryta su KOP Aviacijos baze. Pagal šią sutartį oro uostas negali atlikti rekonstrukcijos darbų, nes tai turi atlikti kariškiai. Kol nebus

suremontuotas šiaurinis peronas, tol oro uostas nepritrauks naujų klientų, kurie galėtų atskraidinti ar išskraidinti krovinį. Dėl blogos perono dangos orlaivis gali sugesti.

7 lentelė

SĮ „Šiaulių oro uostas“ SSGG analizės matrica

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Gera geografinė padėtis • Bendradarbiavimas su KOP Aviacijos baze • Vienintelis oro uostas ES rytuose netaikantis garso apribojimų • Ilgiausias Baltijos regiono kilimo-tūpimo takas • Naujos veiklos įkūrimas (veterinarijos postas) • Aviacinio saugumo ir antžeminio aptarnavimo aukštos kvalifikacijos darbuotojai 	<ul style="list-style-type: none"> • Oro uostas yra savivaldybės įmonė, todėl visiškai priklauso nuo pastarosios priimamų sprendimų • Nepastovios pajamos • Nuolatinė specialistų kaita dėl mažo darbo užmokesčio • Įmonė nėra patraukli rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms • Naujų verslo rinkų neradimas
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Teisinė bazė leidžia pradėti reguliarius keleivinius skrydžius • Prisijungimas prie VI „Lietuvos oro uostai“ • Šiaulių oro uosto įtraukimas į ilgalaikę Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją • Ieškoti specifinių nišų užsakomiesiems skrydžiams pagal poreikį • Laisvosios ekonominės zonos įsteigimas • Multimodalinio transporto rūšies įkūrimas: oras-geležinkelis-kelių transportas 	<ul style="list-style-type: none"> • Artimiausių oro uostų (Rygos, Palangos, Kauno, Vilniaus) auganti konkurencija dėl tarptautinių krovinių srautų, gali sumažinti klientų skaičių • Klientų praradimas dėl nepalankios geopolitinės situacijos Rytų regione, gali dar labiau pabloginti oro uosto ekonominę situaciją • KAM neapsisprendžia dėl perono perdavimo, todėl užsitęsęs deryboms, oro uostas nepritrauks naujų klientų dėl nesuremontuoto perono.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis SĮ „Šiaulių oro uostas“ vidinių ir išorinių veiksnių analize

Panaudojant galimybę SĮ „Šiaulių oro uostas“ įtraukimas į ilgalaikę Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją, galimai pasinaikintų silpnybę – įmonės nepatrauklumas rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms. Tokiu atveju įmonė gautų finansavimą iš Valstybės biudžeto ar Europos Sąjungos struktūrinių fondų infrastruktūros gerinimui ar modernios įrangos įsigijimui. Įmonė, sukurdamą gerą ir modernią krovinių aptarnavimui skirtą infrastruktūrą, galėtų praplėsti savo teikiamų paslaugų spektrą, kuriuo galimai būtų suinteresuotas tarptautinis verslas.

Panaudojant stiprybę – bendradarbiavimą su KOP Aviacijos baze, reikėtų panaikinti silpnybę – KAM neapsisprendimo dėl perono perdavimo. Reikia siekti greitesnio orlaivių aptarnavimo perono perdavimo savivaldybei arba tartis dėl perono panaudos sutarties su KOP Aviacijos baze. Tam, kad užtikrinti tinkamą, nepertraukiamą, SĮ „Šiaulių oro uostas“ veiklą, būtina reikia bendradarbiauti su Krašto apsaugos ministerija ir rasti bendrą kalbą dėl infrastruktūros perdavimo.

Panaudojant stiprybę – multimodalinio transporto sistemos įkūrimą: oras-geležinkelis-jūra, ar oras-keliai-jūra ir kiti variantai, galimai pasinaikintų net dvi silpnybės – įmonės nepatrauklumas

rinkoje dalyvaujančioms verslo organizacijoms ir naujų verslo rinkų neradimas. Lietuvos strateginiuose dokumentuose yra teigiama, kad reikia skatinti ir sudaryti sąlygas kurtis multimodalinio transporto plėtrai. Ši „Šiaulių oro uostas“ galėtų pasinaudoti savo gera logistine situacija (šalia magistraliniai keliai bei geležinkelio mazgas) ir sudaryti planus su Šiaulių miesto savivaldybe, kaip įkurti multimodalinio transporto sistemą.

Visgi, remiantis išorine ir vidine oro uosto analize, o taip pat SSGG matrica, galima teigti, kad pagrindinė galimybė Šiaulių oro uostui išlikti konkurencingam rinkoje, taip pat ieškoti naujų verslo partnerių, užtikrinti kokybišką ir efektyvų paslaugų teikimą, stabilizuoti įmonės finansinę bei žmogiškųjų išteklių situaciją, reikalinga keisti oro uosto pavaldumą. Pakeitus Ši „Šiaulių oro uostas“ pavaldumo įstatymą, oro uostas galėtų konkurencingomis sąlygomis tęsti ir plėtoti veiklą. Tai užtikrintų stabilias oro uosto pajamas bei leistų oro uostui tapti patrauklesniu verslo rinkos klientams, bei įmonėje dirbantiems specialistams.

3.3. Informantų nuostatų analizė

Informantų nuostatų analizės metu siekiama gauti išsamią informaciją apie respondento požiūrį, interesus ir nuostatas tiriamos įmonės atžvilgiu. Visi informantai buvo pasirinkti tikslingai, siekiant įvairiapusiskai ir teisingai atskleisti tyrimo problemą bei įgyvendinti užsibrėžtą tikslą. Atliekant tyrimą dėmesys skirtas ne informantų skaičiui, o atrankos kriterijams. Taigi apklausti informantai turi įtakos oro uosto plėtrai, yra tiesiogiai susiję su tirama įmone arba susiję su tokio tipo oro uostu, kaip Šiaulių civilinis-karinis oro uostas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai buvo numatyti iš anksto, tačiau pokalbio metu, reikalui esant, buvo užduoti papildomi klausimai.

Siekiant gauti kompetentingą nuomonę, buvo apklaustas Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento darbuotojas (toliau – IIN). Interviu metu buvo užduota 10 klausimų apie Šiaulių oro uosto veiklą, įmonės strategiją, jos pavaldumą bei plėtros galimybes. Visas interviu klausimynas pateiktas 3 priede (žr. 3 priedą).

Interviu metu pavyko sužinoti, kad Susisiekimo ministerijai Ši „Šiaulių oro uostas“ yra pakankamai gerai žinoma organizacija. Savivaldybės įmonės iniciatyva vykdavo susitikimai su Vyriausybės atstovais ir diskutuota įvairiomis temomis: įmonės situacija, veiklos apimtis, ateities veiklos planai, infrastruktūros reikalavimų atitikimas. Respondentas teigė, kad susitikimai su Susisiekimo ministerijos atstovais vykdavo tik savivaldybės įmonės iniciatyva. Analizės rezultatai rodo, kad Vyriausybė neturi jokių planų Ši „Šiaulių oro uostas“ atžvilgiu ir nesidomi galimomis oro uosto perspektyvomis, todėl susitikimai Vyriausybės iniciatyva nevyko.

Kitu klausimu siekta sužinoti, kaip Susisiekimo ministerijos politikai vertina SĮ „Šiaulių oro uostas“ dabartinę veiklą. Pagrindinis klausimas buvo praplėstas į smulkesnius klausimus apie įmonę, kurie pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 8 lent.), kartu su IIN atsakymais.

8 lentelė

Informanto nuostatos: SĮ „Šiaulių oro uostas“ dabartinė situacija

Nr.	Klausimai	Gauta informacija
1.	Kaip vertinate plėtros strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą?	„Įmonės veiklos strategijos Susisiekimo ministerija nesiima vertinti“
2.	Kaip vertinate poveikį miesto ir viso Šiaurės Lietuvos regiono ekonominei plėtrai (darbo vietų kūrimui, regiono finansinio pajėgumo stiprinimui ir investicinio patrauklumo didinimui)?	„<...> akivaizdu, kad bet kokia galimybė skatinti regiono pasiekiamumą ir prieinamumą teigiamai atsiliepia paties regiono vystymosi galimybėms, partnerių (įskaitant pvz. NATO bazę) veiklai“.
3.	Kaip vertinate valstybės įtaką oro uosto valdymui, jos galimybes suderinti gynybinę ir civilinę paskirtį?	„<...> bet kuriuo atveju, suderinimas yra galimas, jeigu tai netrukdo vykdyti esminės strateginės šio oro uosto paskirties“.

Saltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, kad Susisiekimo ministerija palankiai vertina SĮ „Šiaulių oro uostas“ veiklą ir mano, kad įmonė gali prisidėti prie regiono ekonominės plėtros, tačiau nutylima, kad oro uostas yra nepelninga organizacija, kurią valdo savivaldybė. Tai problema, kurią reikia spręsti ne vietos valdžios lygmeniu, tačiau Vyriausybės lygiu, kadangi tai potencialus stambus logistikos ir pramonės objektas.

Toliau respondento buvo teirautasi, kodėl SĮ „Šiaulių oro uostas“ nebuvo įtrauktas į Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostų susijungimą, kurie tapo VĮ LOU. IIN atsakymas konkretus ir aiškus: „Įmonių apjungimo metu nebuvo gauta siūlymų nė iš vienos institucijos (oficialaus derinimo metu) nei dėl dalies ar viso SQQ įtraukimo nei dėl kurių nors aerodromų“. Galima daryti išvadą, kad nei savivaldybės įmonė, nei Šiaulių miesto savivaldybė nesikreipė dėl galimybės prisijungti prie kitų didžiųjų Lietuvos oro uostų. Jeigu būtų SĮ „Šiaulių oro uostas“ prisijungęs prie VĮ LOU, šiuo metu būtų įtrauktas į visas Lietuvos Respublikos transporto sistemos strategijas, gautų finansavimą oro uosto infrastruktūrai ar įrangai įsigyti ir pan. Civiliniam šiaulių oro uostui, galimai būtų atsivėrusios didesnės plėtros galimybės.

Tęsiant temą apie įmonės galimą pavaldumo keitimą, tikslingai buvo užduotas klausimas: „Kaip vertinate pasiūlymą perduoti šio oro uosto valdymą LR Vyriausybei (Susisiekimo ministerijai ir kt.) ir įtraukti šį oro uostą į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą?“. IIN SĮ „Šiaulių oro uostas“ prilygina antžeminio aptarnavimo bendrovėms ir teigia, kad „SQQ sunkiai galėtų būti priskirta įmonei, eksploatuojančiai ir vystančiai tarptautinį oro uostą“. Iš tiesų Civilinis Šiaulių oro uostas šiuo metu pagal savo veiklos pobūdį labiausiai prilygsta antžeminio aptarnavimo bendrovėms. Taip yra todėl, kad oro uostas neturi papildomų lėšų vystyti kitas galimas paslaugas, pvz.: pastatyti CARGO terminalą. Įmonė šiuo metu gali patenkinti tik savo dabartinius poreikius.

IIN pridūrė, kad įmonė „nevaldo, neprižiūri ir neeksploatuoja su oro uostu ir jos veikla susijusios infrastruktūros, t. y. žemės sklypo, kilimo-tūpimo tako, riedėjimo takų, peronų ir su jomis susijusių sistemų (elektros, drenažo, nutekamųjų vandenų, navigacinių žibintų ir kt.), nepatiria šios infrastruktūros priežiūros, vystymo ir rekonstrukcijos kaštų“. Dėl šios priežasties, anot IIN, oro uostas negali būti priskirta įmonei, eksploatuojančiai ir vystančiai tarptautinį oro uostą.

Akcentuojama, kad SĮ „Šiaulių oro uostas“ pagal visus teisės aktus yra priskirtas tarptautiniam oro uostui. Taip pat už kai kurias minėtas paslaugas sumoka KOP Aviacijos bazei pagal susitarimą. Galima susidaryti nuomonę, kad jeigu civilinis oro uostas vykdytų visus infrastruktūros priežiūros, vystymo ir rekonstrukcijos darbus, tik tokiu atveju galėtų būti įtrauktas į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą.

Papildant šią temą, buvo užduotas klausimas apie galimus įmonės struktūrinius pokyčius, kurie padėtų SĮ „Šiaulių oro uostas“ tapti perspektyviu tarptautinio krovinių gabenimo orlaiviais centru ir pateiktas galimas pokytis: pertvarkyti oro uosto pavaldumą, įtraukiant jį į bendrą Lietuvos krovinių gabenimo orlaiviais sistemą ir perduodant šį objektą LR Susisiekimo ministerijai. IIN laikosi savo nuomonės ir teigia, kad „nėra svarių priežasčių svarstyti apie galimybę tokį veiklos pobūdį atliekančią įmonę perinti į Susisiekimo ministerijos žinią“. Taigi SĮ „Šiaulių oro uostas“ yra laikomas tik kaip antžeminio aptarnavimo įmone. Nėra įvertintos įmonės plėtros galimybės, kad tai galėtų tapti stambiu logistikos ir pramonės objektu.

Oro uosto efektyvios veiklos strategijos parengimas galėtų sukurti naujų darbo vietų, pritrauktų tarptautines investicijas, plėtotų tarptautinę prekybą ir pervežimus. Analizė rodo, kad Susisiekimo ministerija kol kas visiškai nėra suinteresuota SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtra, nemato ar nenori matyti oro uosto galimybių vystyti krovinių pervežimo (CARGO) verslą.

Toliau IIN pasidomėta, kokia realiausia SĮ „Šiaulių oro uostas“ misija, kaip krovinių pervežimo, ar kaip keleivių pervežimo, ar mišri. Susisiekimo ministerijos atstovas visų pirma teigia, kad misiją turi apibrėžti steigėjas. Taip pat pridūrė, kad Baltijos jūros regione yra didelė oro uostų konkurencija, todėl misija turi būti formuluojama, atsizvelgiant į realias galimybes surasti nišą ir taip įsitvirtinti rinkoje.

Vilniaus, Kauno, Palangos ir netgi Rygos oro uostų pagrindinė specializacija – keleivių pervežimas. Krovinių pervežimas šiuose oro uostuose yra tik papildoma jų veiklos sritis. SĮ „Šiaulių oro uostas“ nėra tikslinga pradėti vykdyti keleivinius skrydžius. Tačiau SĮ „Šiaulių oro uostas“ galėtų tapti pagrindiniu ir didžiausiu Lietuvoje CARGO oro uostu, kuris vystytų tarptautinį verslą, plėstų krovinių pervežimo pramonės tinklą ir sukurtų ekonominę pridėtinę vertę.

Kitas klausimas respondentui „*Kas galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą*“ buvo pateiktas su dviem galimais pavyzdžiais (žr. 9 lent.).

Informanto nuostatos: SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtra

Nr.	Pavyzdžiai	Gauta informacija
1.	ES struktūriniai fondai ir kitos ES institucijos.	„ES struktūriniai fondai ir ES teisė (pvz., valstybės pagalbos teikimo gairės) neleidžia finansuoti tarptautinių oro uostų veiklos, jų infrastruktūros ES ar biudžeto pinigais“. „Todėl, kol SQQ veikia kaip paslaugų oro transportui teikėjas, bet ne kaip tarptautinis oro uostas, tol jos galimybės finansuoti veiklos vystymą veiklą nėra taip smarkiai ribojamos kaip tarptautinių oro uostų <...>“.
2.	Lietuvos Vyriausybė, numatydama specialų krovinių oro uosto kūrimo strategiją ir jos vykdymo finansavimą.	„Vyriausybė nesvarsto specialaus krovinių oro uosto kūrimo strategijos ar jo finansavimo, tačiau Vyriausybė siekia sudaryti sąlygas didinti krovinių srautus, kuriuos būtų galima gabenti per visus šalies oro uostus, t.y. skatinant investicijas, gamybą, eksportą“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

IIN atsakymas atskleidė, kad SĮ „Šiaulių oro uostas“ turi galimybę gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ar valstybės biudžeto. Įmonei lieka išsiaiškinti, kokią finansinę paramą galėtų gauti, kol anot respondento, oro uostas nėra tarptautinis. Kaip jau anksčiau minėta, teisiškai civilinis Šiaulių oro uostas yra tarptautinis oro uostas.

Respondentas patikina, kad Vyriausybė siekia sudaryti sąlygas krovinių gabenimui visuose oro uostuose, tačiau iki šiol jokio dėmesio SĮ „Šiaulių oro uostas“ iš valstybės centrinių institucijų nesulaukė. Šalyje vystomi ir daugiausia dėmesio skiriama tik Vilniaus, Kauno ir Palangos oro uostams.

Lietuvos miestai ne tik konkuruoja, tačiau ir bendradarbiauja. SĮ „Šiaulių oro uostas“ atveju su kitais oro uostais nebendradarbiaujama, bet tik konkuruojama. Vyriausybė turi atsizvelgti į visų regionų darnų ir efektingą vystymą, todėl SĮ „Šiaulių oro uostas“ turėtų būti pristatytas kartu su kitais Lietuvos oro uostais, kaip logistikos centro dalis. Vyriausybė turėtų sukurti Lietuvos logistikos paslaugų strategiją, kurioje atsispindėtų subalansuotas regionų bendradarbiavimas, sukurta tinkama infrastruktūra ir žinoma, kad transporto sistemos strategiją turi būti įtrauktas civilinis Šiaulių oro uostas.

Galiausiai IIN teirautasi, į ką SĮ „Šiaulių oro uostas“ reikėtų atkreipti dėmesį kuriant ir įgyvendinant kaip tarptautinio krovinių pervežimo centro strategiją. Respondento atsakymas: „Tuo pat metu – tiek eksporto/importo, gamybos įmonių regione skatinimą, tiek ir pačios įmonės pajėgumus, gebėjimus sukurti gerą marketingo, veiklos strategiją ir jas įgyvendinti“. IIN atsakymas atskleidė, kad labai svarbu sukurti gerą marketingo ir veiklos strategiją, ko šiandien labiausiai trūksta oro uostui.

Įvertinus Vyriausybės požiūrį apie SĮ „Šiaulių oro uostas“, tikslinga sužinoti Šiaulių miesto valdžios nuomonę apie tiriamą organizaciją. Šia intencija buvo apklaustas Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojas (toliau – 2IN). Klausimynas buvo paruoštas iš anksto, kurį

sudaro trys pagrindinės temos: dabartinė SI „Šiaulių oro uostas“ situacija, Šiaulių oro uosto strateginės plėtros galimybės ir potencialūs Šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektai (žr. 4 priedą).

Pirmąją klausimyno temą apie įmonės dabartinę situaciją sudaro 6 klausimai, kuriais siekta sužinoti respondento nuomonę apie įmonės pelningumą, plėtros strategijos parengimą, raidos perspektyvų numatymą, pavaldumą, misiją ir pan. 2IN dauguma atsakymų lakoniški. Respondentas SI „Šiaulių oro uostas“ pelningumą, plėtros strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą, oro uosto raidos perspektyvų numatymą įvertino nepakankamą. Dabartinį įmonės valdymą įvertino gerėjančiu. Galima pastebėti, kad įmonės valdymas tapo gerėjančiu, kai pasikeitė ilgametis įmonės direktorius. Kitas užduotas klausimas buvo apie miesto savivaldybės įtaką oro uosto valdymui. 2IN atsakė, kad „Įtaka pakankama“. Šiaulių miesto savivaldybė yra tiesioginė oro uosto valdytoja. Pagrindiniai sprendimai priimami būtent su savivaldybės administracijos direktoriaus ir tarybos narių žinia. Galima pridurti, kad 230 tūkst. eurų investicijoms oro uosto infrastruktūros plėtrai ir įrangos įsigijimui skyrė Šiaulių miesto savivaldybė. Už įmonės ir savivaldybės skirtas lėšas įsigyta krovinių, keleivinių orlaivių aptarnavimui būtina aviacinė įranga bei orlaivių aviaciniam saugumui užtikrinti būtina įranga (Šiaulių miesto savivaldybės..., 2017). Šios įrangos įsigijimas leis išnaudoti oro uosto pajėgumus ir pasiūlyti daugiau kokybiškų civilinių avialinijų klientams bei Lietuvos kariniams orlaiviams aptarnauti, kurios atveria galimybę oro uostui gauti daugiau pajamų.

Antroji klausimyno dalis yra apie SI „Šiaulių oro uostas“ strategines plėtros galimybes. Respondento teirautasi apie struktūrinius pokyčius, kurių dėka oro uostas galėtų tapti perspektyviu tarptautinio krovinių gabenimo orlaiviais centru. 2IN nuomone, reikėtų įkurti logistikos centrą ar krovinių terminalą, tačiau informantas yra prieš geležinkelio linijos atkūrimą. Anot respondento nėra aišku, kokie ir kur kroviniai keliaus. Tyrimo rezultatai parodė, kad europinės geležinkelio atšakos atvedimas būtų puiki perspektyva plėstis Šiaulių oro uostui, kadangi šia vėže būtų galima greičiau pervežti didelį kiekį krovinių, kuris būtų gabenamas iš ar į Šiaulių oro uostą ir toliau skraidinamas. Galima pastebėti, kad nieko nedarant, t.y. nevystant oro uosto veiklos, nekuriant infrastruktūros, kaip krovinių logistikos centro, įmonė taip ir toliau gyvens jau ilgai besitęsiančios stagnacijos būsenoje, kai savivaldybė (arba valstybė) užuot gavusi pelną iš oro uosto veiklos, šiuo metu tik palaiko stangacinę nuostolingos įmonės būseną.

Klausimas „Kas galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą“ pateiktas su galimais pavyzdžiais (žr. 10 lent.).

10 lentelė

Informanto nuostatos: SI „Šiaulių oro uostas“ plėtros galimybės

Nr.	Pavyzdžiai	Gauta informacija
-----	------------	-------------------

1.	ES struktūriniai fondai ir kitos ES institucijos.	„Reikėtų pasidomėti, ar teisinė bazė tai leidžia“.
2.	Lietuvos Vyriausybė, numatydama specialų krovinių oro uosto kūrimo strategiją ir jos vykdymo finansavimą.	„Šiaulių oro uostas yra savivaldybės įmonė, todėl Vyriausybė šiuo atveju negali prisidėti“
3.	Tarptautiniai investuotojai, kiti verslo subjektai.	„Žinoma galėtų, bet oro uostas nėra patrauklus verslui“. „Galima sakyti, kad Šiaulių mieste ar regione nėra krovinių, kuriuos būtų naudinga gabenti oro transportu“.
4.	Šiaulių miesto savivaldybė;	„Savivaldybė negali plėtoti įmonės veiklos“.
5.	Šiaulių miesto verslininkų asociacijos.	„Šiaulių oro uostas veikia virš 10 metų, tačiau iki šiol Šiaulių miesto verslininkų asociacijos nebuvo susidomėjusios bendradarbiavimu su oro uostu“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Iš lentelėje pateiktų 2IN atsakymų, galima susidaryti nuomonę, kad savivaldybė, kaip civilinio oro uosto valdytoja, per visą įmonės veiklos laikotarpį nebuvo suinteresuota pasidomėti apie galimybę gauti finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ar vesti derybas su Lietuvos Vyriausybės politikais dėl galimo finansavimo sukūrimui specialią krovinių oro uosto strategiją. 1IN, kuris atstovauja Susisiekimo ministerijai, klausimų analizė parodė, kad ŠI „Šiaulių oro uostas“ turi galimybę gauti finansavimą. Todėl ankstesnis respondento atsakymas, kad Šiaulių miesto savivaldybės įtaka oro uosto valdymui yra pakankama – yra prieštaringa. Bet kokie sprendimai susiję su strateginio objekto, šiuo atveju civiliniu Šiaulių oro uostu, klausimais, turėtų būti sprendžiami aukščiausiu valstybiniu lygiu. Vien oro uosto iniciatyvos neužtenka, reikia palaikymo ir užtarimo iš Šiaulių miesto valdžios.

Pagal Vietos savivaldos įstatymą, savivaldybė negali plėtoti įmonės veiklos, tačiau, kaip teigė 2IN, gali suteikti finansinę paramą įsigyjant ar atnaujinant įrangą. Civilinio Šiaulių oro uosto įrangą daug metų nebuvo atnaujinta ar įgyta už įmonės lėšas. Tik 2016 metais miesto valdžia suteikė finansinę paramą specialios įrangos įsigijimui. Tai vėlgi rodo, kad savivaldybės dėmesys oro uostui yra nepakankamas.

Kadangi 2IN yra Šiaulių miesto administracijos darbuotojas, jo buvo apklausta apie kitus galimai potencialius Šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektus. 2IN nuomonė apie objektus pateikta žemiau esančioje lentelėje (žr. 11 lent.).

11 lentelė

Informanto nuostatos: potencialūs Šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektai

Nr.	Potencialus Šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektas	Nuomonė
1.	Šiaulių – Kuršėnų dipolis. Naujo industrinio komplekso kūrimas pagal Šiaulių – Kuršėnų automagistralę ir Šiaulių žiedinius apvažiavimus: pramonės, statybų, logistikos centrai, leidžiantys plėtoti ekonomikos objektus Vakarų Lietuvos regiono link.	„Tiek šis, tiek kitas atvejis iš esmės niekuo nesiskiria ir vienas kitam netrukdo, bei gali vystytis bet kada“
2.	Šiaulių – Radviliškio dipolis. Naujo industrinio komplekso kūrimas pagal Šiaulių – Radviliškio automagistralę, leidžiantys plėtoti ekonomikos objektus Vidurio Lietuvos (Panevėžio) link.	

3.	Geoterminio komplekso plėtra, panaudojant karšto požeminio vandens telkinius, plytinius Kuršėnų, Akmenės, Mažeikių, Plungės, Palangos kryptimi.	„Trūksta informacijos apie pagrįstumą“
4.	Naujo rekreacinio (relaksacinio ir reabilitacinio) komplekso kūrimas Kurtuvėnų apylinkėse (Šiaulių apskritis iki šiol neturi nė vieno šios paskirties šiuolaikinio objekto).	„Neperspektyvu“
5.	Naujo gyvenamojo mikrorajono plėtra Aukštelkės – Bubių – Bazilionų kryptimi pagal Šiaulių – Tauragės automagistralę. Erdvių ir patrauklių gyvenamųjų masių kūrimas, išnaudojant vaizdingą kraštovaizdį ir netoliese esančius rekreacinius išteklius.	Kategoriškai neigiama!“

Saltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

2IN nuomone, pirmieji du objektai vienas kitam netrukdo ir gali vystytis bet kada. Dėl trečiojo objekto – geoterminio komplekso, 2IN trūko informacijos apie pagrįstumą. Pradėjus plačiau kalbėtis šia tema, paaiškėjo, kad 2IN nėra giliau susipažinęs su šia tema.

Du pavyzdžiai, kai perspektyvūs objektai, kaip SĮ „Šiaulių oro uostas“ ir geoterminio komplekso plėtra, yra mažai kam žinomi. Galima daryti išvadą, kad per mažai skleidžiama informacija visuomenei, nepakankamas valdžios dėmesys svarbiems šalies objektams, kurie gali sukurti ekonominę pridėtinę vertę ne tik miestui, bet ir regionui ar net visai Lietuvai.

Siekiant gauti kuo daugiau informacijos apie vidinę įmonės situaciją, buvo apklaustas KOP Aviacijos bazės darbuotojas (toliau – 3IN), turintis bendradarbiavimo patirtį su SĮ „Šiaulių oro uostas“. 3IN klausimynas šiek tiek panašus į 2IN, tačiau jų sugretinti negalima, kadangi respondentų kompetencija, profesinės žinios bei patirtis visiškai skirtingos. Taigi 3IN klausimynas susideda iš dviejų temų: SĮ „Šiaulių oro uostas“ dabartinė situacija bei Šiaulių oro uosto strateginės plėtros galimybės (žr. 5 priedą).

Pirmojoje temoje teirautasi apie dabartinę įmonės veiklą. Pagrindinis klausimas išplėstas į smulkesnes temas, kurios pateiktos žemiau esančioje lentelėje kartu su 3IN atsakymais (žr. 12 lent.).

12 lentelė

Informanto nuostatos: SĮ „Šiaulių oro uostas“ esama situacija

Tema	Klausimai	Gauta informacija
Dabartinė įmonės veikla	Kaip vertinate įmonės pelningumą?	„<...> įmonė neturi didelio orlaivių srauto (t.y. dažniausiai 1-3 orlaiviai per mėnesį). Iš to galima daryti išvadą, kad įmonė balansuoja ant išlikimo ribos“.
	Kaip vertinate plėtros strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą?	„Iš įmonės atstovų pateiktos informacijos posėdžių metu susidariau nuomonę, kad įmonės vadovai neturi nusistatę jokios ateities vizijos“.
	Kaip vertinate poveikį miesto ir viso Šiaurės Lietuvos regiono ekonominei plėtrai (darbo vietų kūrimui, regiono finansinio pajėgumo stiprinimui ir investicinio patrauklumo didinimui)?	„SĮ „Šiaulių oro uostas“ vystydama ir plėsdama paslaugų spektrą oro uoste taip pat gali prisidėti prie regiono investicinio patrauklumo didinimo. Įmonė turi suteikti tinkamas sąlygas kitų įmonių ar verslo asociacijų steigimuisi oro uoste“.

	Kaip vertinate dabartinį įmonės valdymą?	„Vertinant visą laikotarpį, kiek teko susidurti su įmone (apie 10 metų), būtų galima išskirti kai kuriuos tobulintinus veiklos ir valdymo sektorius. Oro uoste dirbantis personalas turi būti aukščiausios kvalifikacijos specialistai“.
	Kaip vertinate galimybes suderinti gynybinę ir civilinę paskirtį?	„Pasaulinė praktika rodo, kad suderinti civilinę ir karinę veiklos sritį puikiausiai galima“. „Šiuo metu kariškiams SJ „Šiaulių oro uostas“ yra labai svarbus partneris aerodrome, kuris teikia tokios paslaugas, kurių mes patys neturime pajėgumų suteikti“. „<...> įmonės veikla aerodrome šiuo metu kariškiams yra labai svarbi, kalbant net nacionalinio saugumo lygmeniu“.
	Kaip vertinate įmonės raidos perspektyvų numatymą?	„<...> labiau tikėtinas scenarijus oro uostui vystyti krovinių orlaivių skrydžius“. „Pats oro uostas ir miesto savivalda turėtų būti suinteresuota į infrastruktūros tobulinimą, kad verslo sektoriui oro uostas taptų patrauklus investuoti ir organizuoti keleivinius ar krovinius skrydžius“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Iš respondento pateiktų atsakymų, galima daryti išvadą, kad nors įmonė yra ant išlikimo ribos, dar galimas oro uosto veiklos tęstinumas, vykdant krovinių orlaivių skrydžius. Tačiau 3IN teigimu, didelis dėmesys turi būti skirtas infrastruktūros tobulinimui, paslaugų kokybės gerinimui bei aukščiausios kvalifikacijos darbuotojų įdarbinimui. Tokiu atveju oro uostas taptų patraukliu verslui, atsirastų investicijos, padidėtų ne tik įmonės pelnas, bet įmonė prisidėtų prie regiono investicinio patrauklumo didinimo.

Į klausimą „*Kaip vertinate pasiūlymą perduoti šios įmonės valdymą LR Vyriausybei (Susisiekimo ministerijai ir kt.) ir įtraukti šį oro uostą į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą?*“ 3IN atsakė, kad bet kokiame atveju daugelis SJ „Šiaulių oro uostas“ klausimų būtų lengviau sprendžiami, jei tai būtų Valstybės įmonė ar Susisiekimo ministerijos valdoma įmonė. Respondentas taip pat pridūrė, kad civilinis Šiaulių oro uostas strateginiame valstybės valdyme turi būti pripažintas valstybinės svarbos objektu. Tyrimas atskleidė, kad klausimai, susiję su Krašto apsaugos turtu (dėl perono ir angarų naudojimo, teritorijų paskirstymo) sprendžiant aukščiausiu valstybiniu lygiu galima būtų greičiau ir sklandžiau išspręsti.

Toliau respondentui užduoti klausimai apie civilinio oro uosto strategines plėtros galimybes. Informantui užduotas klausimas apie būtinus įmonės pokyčius, kurie prisidėtų prie įmonės patrauklumo didinimo. 3IN atsakymas: „Vertinant struktūrinius pokyčius oro uosto prieigose geležinkelių bėgiai su atšaka į aerodromo teritoriją ir multimodalinis krovinių terminalas tikrai pakeltų įmonės potencialą tarptautiniu mastu ne tik civiliniame sektoriuje, bet gautų ir didelę dalį NATO užsakymų“. Respondento atsakymas parodo, kad kai kurie valdžios atstovai nėra įvertinę geležinkelio atšakos naudos ir netgi teigia, kad geležinkelio atšakos atkūrimas nebūtų naudingas. Toliau respondento klausta, kas dar galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą. 3IN mano, į SJ „Šiaulių oro uostas“ vystymo ir plėtros procesą turi būti

įtrauktos visos suinteresuotos institucijos. Tačiau analizė rodo, kad nei Vyriausybė, nei verslas ir kitos šalys nėra suinteresuotas padėti vystyti oro uosto plėtrą.

Tęsiant tą pačią temą, buvo užduotas klausimas: „*Kam reikėtų skirti didžiausią dėmesį, kuriant ir įgyvendinant Šiaulių oro uosto kaip tarptautinio krovinių pervežimo centro strategiją?*“. 3IN nuomone, reikėtų Šiaulių oro uosto priegose, Šiaulių mieste ir rajone sukurti verslui palankias sąlygas vystyti aviacijos verslą, tobulinti tokių įmonių apmokestinamumą. Taip pat sukurti tinkamą ir patrauklią infrastruktūrą, multimodalinį krovinių terminalą, tęsti geležinkelio bėgių tiesimą. Pagal pateiktas 3IN rekomendacijas, vėlgi galima daryti išvadą, kad civilinis oro uostas be papildomos pagalbos nieko nepasieks. Norint įgyvendinti tokio masto pokyčius, prie viso to turi prisidėti Šiaulių miesto savivaldybė, Vyriausybė ir kitos institucijos.

Galiausiai respondento teirautasi apie jo asmeninę patirtį bendradarbiaujant su SĮ „Šiaulių oro uostas“, prašyta išskirti įmonės privalumus ir trūkumus. 3IN nuomone, civilinio oro uosto būvimas šalia kariškių yra didelis privalumas, kadangi esant poreikiui gali pasitelkti papildomus pajėgumus užduočių atlikimui. Respondentas didžiausiu trūkumu laiko įmonėje dirbančio personalo netinkamą profesinę kompetenciją.

Apibendrinant 3IN atsakymus, galima pastebėti, kad SĮ „Šiaulių oro uostas“ pavaldumas turi keistis, didelę dėmesį reikia skirti infrastruktūrai ir teikiamų paslaugų kokybei, sudaryti palankias sąlygas verslo kūrimui bei personalo kompetencijos gerinimui.

Klausimynas taip pat buvo pateiktas užsienio respondentui (toliau - 4IN). Kadangi užsienio informantas apie civilinį Šiaulių oro uostą nieko nėra girdėjęs, buvo domėtasi jo asmenine darbo patirtimi tokio tipo oro uoste, kaip civilinis-karinis oro uostas. Užsienio informantui buvo pateikti 9 klausimai (žr. 6 priedą), kurie suskirstyti į keturis blokus: pirmame bloke pateikti 2 klausimai apie patirtį civiliniame-kariniame oro uoste ir jo valdytoją; antrame bloke užduoti 4 klausimai susiję su strateginiu valdymu; trečias blokas susideda iš 2 klausimų apie infrastruktūrą; paskutiniame, ketvirtame bloke, užduotas vienas klausimas apie civilinio ir karinio oro uostų veiklą suderinamumą.

Iš pirmojo bloko respondentų atsakymų paaiškėjo, kad Olandijos Eindhovno oro uostas yra civilinis-karinis oro uostas (žr. 13 lent.). Civilinio oro uosto valdytojas yra Šiaurės Brabanto ir Eindhoveno savivaldybės administracija. Eindhoveno oro uostas gali būti puikus pavyzdys SĮ „Šiaulių oro uostas“, kadangi Eindhoveno miestas yra tik penktas pagal gyventojų skaičių, tačiau antras oro uostas pagal keleivių srautą Olandijoje.

13 lentelė

Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto specifika

Blokas	Klausimai	Gauta informacija
--------	-----------	-------------------

I.	Kokia Jūsų darbo patirtis civiliniame-kariniame oro uoste? Apibūdinkite.	4IN: „Paskutiniu metu tarnavau Eindhoveno oro pajėgų bazėje Olandijoje, kurioje taip pat įsikūręs ir civilinis oro uostas“.
	Įvardinkite civilinio-karinio oro uosto valdytoją.	4IN: „Bendraja prasme oro uostą valdo Šiaurės Brabanto apskrities ir Eindhoveno savivaldybės administracijos“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Respondento teirautasi apie Eindhoveno civilinio oro uosto strateginį valdymą ir strateginius dokumentus (žr. 14 lent.). 4IN atsakymai rodo, kad oro uostas turi ilgalaikį investicinį plėtros planą, strateginį veiklos planą bei metinį veiklos planą. Strateginiai oro uosto klausimai yra priimami savivaldybės administracijos. Respondento pasiteirauta, kas dar dalyvauja priimant oro uosto strateginius sprendimus. 4IN nežino civilinio oro uosto situacijos, tačiau garantuoja, kad tiek karinis, tiek civilinis oro uosto valdymas vadovaujasi viešojo administravimo principais.

14 lentelė

Informanto nuostatos: strateginis valdymas

Blokas	Klausimai	Gauta informacija
II.	Kokie oro uosto strateginės plėtros dokumentai yra parengti?	4IN: „<...> oro uostas turi ilgalaikį investicinį plėtros planą, strateginį veiklos planą bei metinį veiklos planą“.
	Ar žinoma, kuriais kitų valstybių oro uostų strateginės plėtros dokumentais buvo remiamasi, rengiant oro uosto strategiją?	4IN: „Tokios informacijos neturiu“.
	Kas priima strateginius sprendimus oro uosto plėtros klausimams spręsti?	4IN: „Civilinės dalies strateginius klausimus priima Šiaurės Brabanto apskrities ir Eindhoveno savivaldybės administracijos“.
	Kaip oro uosto kolektyvas ir atskiri jo padaliniai dalyvauja nustatant strategines įmonės plėtros kryptis, formuojant strateginius sprendimus ir veiklos pokyčius?	4IN: „<...> nelabai galiu komentuoti, kadangi aš nedalyvauju civilinės dalies sprendimo priėmimo procese“ „Abiem atvejais, karinė ir civilinė oro uosto dalis valdoma valstybės, tad ir valdymo grandinė valdoma vadovaujantis viešojo administravimo principais“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Toliau su 4IN kalbėta apie oro uostui būtiną infrastruktūrą. Anot respondento, Eindhoveno civilinis ir karinis oro uostas yra aprūpintas visa reikiama infrastruktūra bei įranga, kuri detaliau išvardinta žemiau esančioje lentelėje (žr. 15 lent.). Respondento taip pat prašyta išvardinti, kokią būtiną infrastruktūrą reikia įrengti civiliniam oro uostui, kad kokybiškai teiktų oro uosto paslaugas. Atsakymas detalus, kuris pateiktas lentelėje. Lyginant respondento išvardintą infrastruktūrą su SĮ „Šiaulių oro uostas“ turima infrastruktūra, galima daryti išvadą, kad Šiaulių civiliniam oro uostui dar reikia tobulėti iki pilnai išvystyto tarptautinio oro uosto. Įmonė turi įsigyti modernią keleivių, krovinių ir orlaivių aptarnavimo įrangą bei įrengti orlaivių aptarnavimui reikimą infrastruktūrą.

15 lentelė

Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto infrastruktūra

Blokas	Klausimai	Gauta informacija
--------	-----------	-------------------

III.	Kuriuos infrastruktūros objektus būtina sukurti, kad oro uostas galėtų kokybiškai suteikti paslaugas ir konkuruoti tarptautiniu lygiu?	4IN: „Civiliniam oro uostui būtinas terminalas, kur vykdoma išvykstančio ir grįžtančio krovinių ir keleivių srauto kontrolė. Aviacinio saugumo, muitinio ir sienos kontrolės pareigūnų patikrinimai. Prie oro uosto turi būti ilgalaikio bei trumpalaikio transporto parkavimo aikštelės, kurios atitiktų oro uosto keleivių srautą. Taip pat reikalingos ir keleivių laisvalaikio poreikius tenkinančios paslaugos, tokios kaip parduotuvės, maitinimo įstaigos ir t.t.“. „<...> kuro tiekimas, keleivių trapai, bagažo diržai, autobusai, vandens tiekimo, sanitariniai automobiliai, orlaivių vilkikai, nuledinimo automobiliai“.
	Gal galite įvardinti Jūsų oro uoste esančią infrastruktūrą?	4IN: „Eindhoveno aerodromas turi visą civilinei ir karinei oro transporto veiklai vykdyti reikalingą infrastruktūrą bei techniką. Yra trys orlaivių parkavimo peronai, vienas – civilinės paskirties, du – karinės. Vienas bendras kilimo tūpimo takas su riedėjimo takeliais. Prie civilinio orlaivių parkavimo perono yra išdėstyti keleivių, krovinių terminalai. Terminalo priegose yra įrengtos kelios automobilių parkavimo aikštelės. Keleivių terminale yra visa keleivių poreikius tenkinanti paslaugų įvairovė (žinomiausios maitinimo įstaigos, automobilių nuomos punktai, Duty-free parduotuvės bei oro linijų biurai).“

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Galiausiai 4IN klausta apie civilinio ir karinio oro uosto veiklų derinimą. Respondento atsakymas, kuris pateiktas 16 lentelėje (žr. 16 lent.), parodė, kad tokiu pat principu bendradarbiauja SĮ „Šiaulių oro uostas“ su KOP Aviacijos baze. Darytina išvada, kad pasaulinė praktika rodo, kad abi veiklos bendrame aerodrome gali būti suderinamos.

16 lentelė

Informanto nuostatos: civilinio-karinio oro uosto veiklų derinimas

Blokas	Klausimai	Gauta informacija
IV.	Kaip derinama civilinio ir karinio oro uosto veikla? (Infrastruktūra, žmogiškieji išteklių ir kt.). Jeigu galite įvardinkite konkrečius oro uostus.	4IN: „Eindhoveno aerodrome civiliai ir kariškiai bendrai naudoja aerodromo operacinėje zonoje esančius skrydžių lauką bei skrydžių valdymo infrastruktūrą su oro navigacijos ir ryšio įranga. Aerodromo civilinės bei karinės administracinės zonos yra atskirtos viena nuo kitos ir papildomai kontroliuojamas judėjimas. Orlaivių skrydžiai vykdomi pagal pateiktus skrydžių planus, bet yra numatyta galimybė kariškiams turėti pirmenybę neatidėliotinais atvejais. Civilinius orlaivius aptarnauja civiliai darbuotojai, o karinius kariškiai. Skrydžio lauko priežiūra atlieka kariškiai, nes jie valdo didžiąją dalį aerodromo teritorijos“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Apibendrinant 4IN atsakymus, galima teigti, kad SĮ „Šiaulių oro uostas“ gali sėkmingai vykdyti veiklą kariniame aerodrome, pagal Eindhoveno oro uosto pavyzdį. Svarbu turėti įrengtą ir tarptautiniam oro uostui pritaiktą infrastruktūrą.

Daugelio informantų buvo klausta apie galimas SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtros galimybes, buvo duota pavyzdžių, pvz.: logistikos centro įkūrimas, geležinkelio linijos atkūrimas ir pan. Tačiau nė vienas informantas nepaminėjo veterinarijos posto įkūrimo naudą, kuris jau yra įkurtas ir gali visu pajėgumu funkcionuoti. Iš to kyla dvi išvados: oro uostas nemoka tinkamai užsiimti marketingo klausimais arba veterinarijos posto paslaugos nėra aktualios verslui. Taip pat galima

daryti išvadą, kad nebuvo atlikta išorinės aplinkos analizė ir atsižvelgta į rinkoje vyraujančius poreikius, todėl veterinarijos postas įkurtas visiškai neapgalvotai.

Įvertinus išorinių respondentų atsakymus, labai svarbu sužinoti įmonės darbuotojų nuomonę apie oro uosto teikiamas paslaugas, strateginį valdymą bei plėtros galimybes. Interviu metu buvo apklausti 4 įmonės darbuotojai (toliau: skyriaus vadovas – 5IN, vyriausiasis specialistas – 6IN, vyriausioji specialistė – 7IN, vyresnioji specialistė – 8IN). Klausimynas suskirstytas vėlgi pagal temas: įmonės veiklos turinys, oro uosto strategija, jos kūrimas ir įgyvendinimas, oro uosto plėtros galimybės (žr. 7 priedą). Pirmosios temos klausimai bei atsakymai pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 17 lent.).

17 lentelė

Informantų nuostatos: SĮ „Šiaulių oro uostas“ veiklos turinys

Tema	Klausimai	Gauta informacija
Įmonės veiklos turinys	Įvardinkite, kurias Šiaulių oro uosto teikiamas paslaugas galite įvertinti geriausiai.	5IN: „Aviacijos saugumą ir orlaivių aptarnavimą“. 6IN: „Orlaivių aptarnavimą“ 7IN: „Antžeminis aptarnavimas“. 8IN: „Aviacinio saugumo ir antžeminio aptarnavimo“.
	Įvardinkite, kurias paslaugas oro uostas anksčiau teikdavo, tačiau dabar nebeteikia. Kodėl šių paslaugų teikimas buvo nutrauktas?	5IN: „Keleivių užsakomieji skrydžiai, dėl susidariusios politinės padėties tarp Rusijos ir Ukrainos“. 6IN: „Gyvų gyvulių transportavimas (pakrovimas į orlaivį)“. 7IN: „Civiliniai skrydžiai keleivių pervežimo. Skraidina iš kitų vietų“. 8IN: „Keleiviniai skrydžiai“.
	Kurias paslaugas, kurias ateityje galėtų tapti pelningomis, oro uostas galėtų teikti? Įvardinkite.	5IN: „Veterinarinės paskirties produktų gabenimas, užsakomieji turistiniai skrydžiai“. 6IN: „<...>įrengus šiuolaikišką krovinių terminalą, reikėtų prisitraukti siuntų gigantus pvz.: FedEx, DHL ir kitus. Esant palankiems KAMO sprendimams, karinių orlaivių kuro atsargų pildymas“. 7IN: „Didesnis krovinių pervežimo srautas, orlaivių remontas“. 8IN: „Angarų, skirtų orlaivių remontui, nuoma“
	Kurie veiksniai galėtų padidinti Šiaulių oro uoste teikiamų paslaugų patrauklumą klientams?	5IN: „Naujos ir geresnės oro uosto infrastruktūros sukūrimas“. 6IN: „Infrastruktūros gerinimas <...>“. 7IN: „Savo infrastruktūros plėtra : savo perono įrengimas, sandėlių terminalas“. 8IN: „Infrastruktūros plėtra“.
	Palyginkite Šiaulių oro uosto teikiamas paslaugas su kitais Lietuvoje esančiais oro uostais?	5IN: „Šiaulių oro uostas turi geriausiai išvystytą gyvulių gabenimo orlaiviais patirtį ir technines galimybes, įrengtas naujas veterinarijos krovinių sandėlis“. 6IN: „Šiaulių oro uoste prastesnė orlaivių aptarnavimo technikos bazė, blogesnė riedėjimo takų, perono būklė, bet skiriamas didesnis dėmesys orlaivių įguloms, keleiviams, puikus kilimo-tūpimo takas“. 7IN: SĮ Šiaulių oro uostas gali teikti visas paslaugas kaip ir kiti Lietuvos oro uostai“. 8IN: „<...> SĮ „Šiaulių oro uostas“ teikia ir orlaivių antžeminio aptarnavimo paslaugas. Dažniausiai tokios paslaugos tarptautiniuose oro uostuose, taip pat ir Vilniaus, Kauno, Palangos oro uostuose, teikiamos privačių įmonių“.
	Kokie reikšmingiausi	5IN: „Įmonė gavusi iš Vyriausybės žemės sklypus iš nuomotojo tapo

	pokyčiai įmonėje įvyko per pastaruosius penkis metus?	savininkė dalies aerodromo teritorijos“. 6IN: „Pasikeitė įmonės vadovas; įsigyta orlaivių aptarnavimo technikos; sumažėjo įmonėje darbuotojų“. 7IN: Atnaujinta reikalinga patikros įranga, įsigyta antžeminio aptarnavimo įranga <...>“. 8IN: „Įkurtas veterinarijos postas, pasikeitė įmonės vadovas“.
--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, vadovaujantis interviu metu gauta informacija.

Iš informantų atsakymų galima teigti, kad SI „Šiaulių oro uostas“ geriausiai vertinamos antžeminio aptarnavimo paslaugos. Tai stiprioji įmonės pusė. Pasiteiravus, kurias paslaugas oro uostas ateityje galėtų teikti, informantų nuomonės išsiskyrė ir pateikė skirtingus variantus, kurie išvardinti aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 17 lent.). Tęsiant temą apie civilinio oro uosto plėtrą ir patrauklumo didinimą, informantam buvo užduotas klausimas: „*Kurie veiksniai galėtų padidinti Šiaulių oro uoste teikiamų paslaugų patrauklumą klientams*“. Informantai buvo vieningos nuomonės ir teigė, kad būtinai reikia sukurti naują ir geresnę oro uosto infrastruktūrą.

Antrąją klausimyno temą „Oro uosto strategija, jos kūrimas ir įgyvendinimas“ sudaro 11 klausimų. Informantų teirautasi apie įmonės strateginius planus, jų įgyvendinimą, derinimą su savivaldybe, darbuotojų įtraukimą į strategijos kūrimą ir pan.

Iš pateiktų informantų atsakymų pastebėta, kad ne visi darbuotojai žino apie įmonės patvirtintą plėtros strategiją. Iš keturių informantų, tik du žinojo, kad įmonė turi minėtą strategiją. Iš dviejų informantų pateiktų atsakymų, galima daryti išvadą, kad įmonė turi patvirtinusi 3 metų plėtros strategiją. Strategija nėra iki galo įgyvendinta dėl įvairių priežasčių: lėšų trūkumas, savivaldybės iniciatyvos trūkumas.

Informantų klausėmė, kokie kiti oro uosto strateginės plėtros dokumentai buvo parengti. Informantų atsakymai skiriasi, įvardinti dokumentai: investicinis projektas dėl kitų įmonių veiklos SI „Šiaulių oro uostas“ teritorijoje (lėktuvų remontas) ir olandų NACO paruoštas Šiaulių oro uosto išvystymo planas. Įmonė samdė olandų specialistus, kad sukurtų SI „Šiaulių oro uostas“ išvystymo planą, kuris kainavo netgi 400 000 Lt. SI „Šiaulių oro uostas“ prieš 7 metus taip pat buvo pasamdžiusi įmonę (UAB „SAVVIN“), kuri parengė oro uosto galimybių studiją. Studiją atliko nepriklausomi ekspertai. Tiek olandų, tiek lietuvių parengtose strategijose yra atlikta išorinė ir vidinė įmonės situacija bei pateiktos galimos plėtros perspektyvos. **Nuo to laikotarpio, kai buvo parengta galimybių studija, oro uosto situacija ar plėtra nepasikeitė.** Tikėtina, kad olandų NACO paruoštas Šiaulių oro uosto išvystymo planas taip pat realios naudos įmonei neduos.

Tęsiant interviu apie strateginį valdymą, respondentų atsakymai parodė, kad visi įmonės sprendimai yra priimami įmonės direktoriaus su savivaldybės paskirta įmonės valdyba ir tik pritarus Šiaulių miesto Tarybai. Savivaldybė, jeigu turi galimybių, skiria finansines lėšas įrangos įsigijimui ar atnaujinimui bei direktoriaus komandiruotėms į tarptautines parodas. Tęsiant temą apie

strategijos sprendimų priėmimą, iš informantų atsakymų paaiškėjo, kad pasiūlymus dėl strateginių įmonės plėtros krypčių teikia visi įmonės skyrių vadovai. Žemesnio lygio darbuotojai nėra įtraukti į strategijos kūrimą.

Toliau buvo svarbu sužinoti, kaip vykdoma strategijos kontrolė, todėl informantam buvo užduotas klausimas: „*Kaip vykdoma strateginio plano įgyvendinimo priežiūros procedūra*“. Ne visi informantai galėjo atsakyti į šį klausimą, tačiau paaiškėjo, kad įmonės valdybai bei savivaldybės administracijos direktoriui teikiama įmonės direktoriaus paruošta metinė ataskaita. Taigi, savivaldybės administracijos direktorius turi įvertinti metinę ataskaitą ir teikti pastabas ar rekomendacijas.

Paskutinėje temoje „Šiaulių oro uosto plėtros galimybės“ informantų klausta apie įmonės perspektyviausią paskirtį. Informantų nuomonės išsiskyrė, vieni minėjo, kad įmonė gali vykdyti tik krovinių pervežimo paslaugas, kiti minėjo, kad gali būti mišrių paslaugų spektras (krovinių ir keleivių pervežimas, tik skrydžiai turi būti ne reisiniai, o užsakomieji). Toliau informantų klausta, kokių infrastruktūros objektų reikia oro uostui. Šiuo klausimu informantai buvo vieningi, visi paminėjo, kad reikia krovinių gabenimo terminalo. Pora informantų pridūrė, kad oro uostui reikia keleivių aptarnavimo infrastruktūros bei logistikos centro.

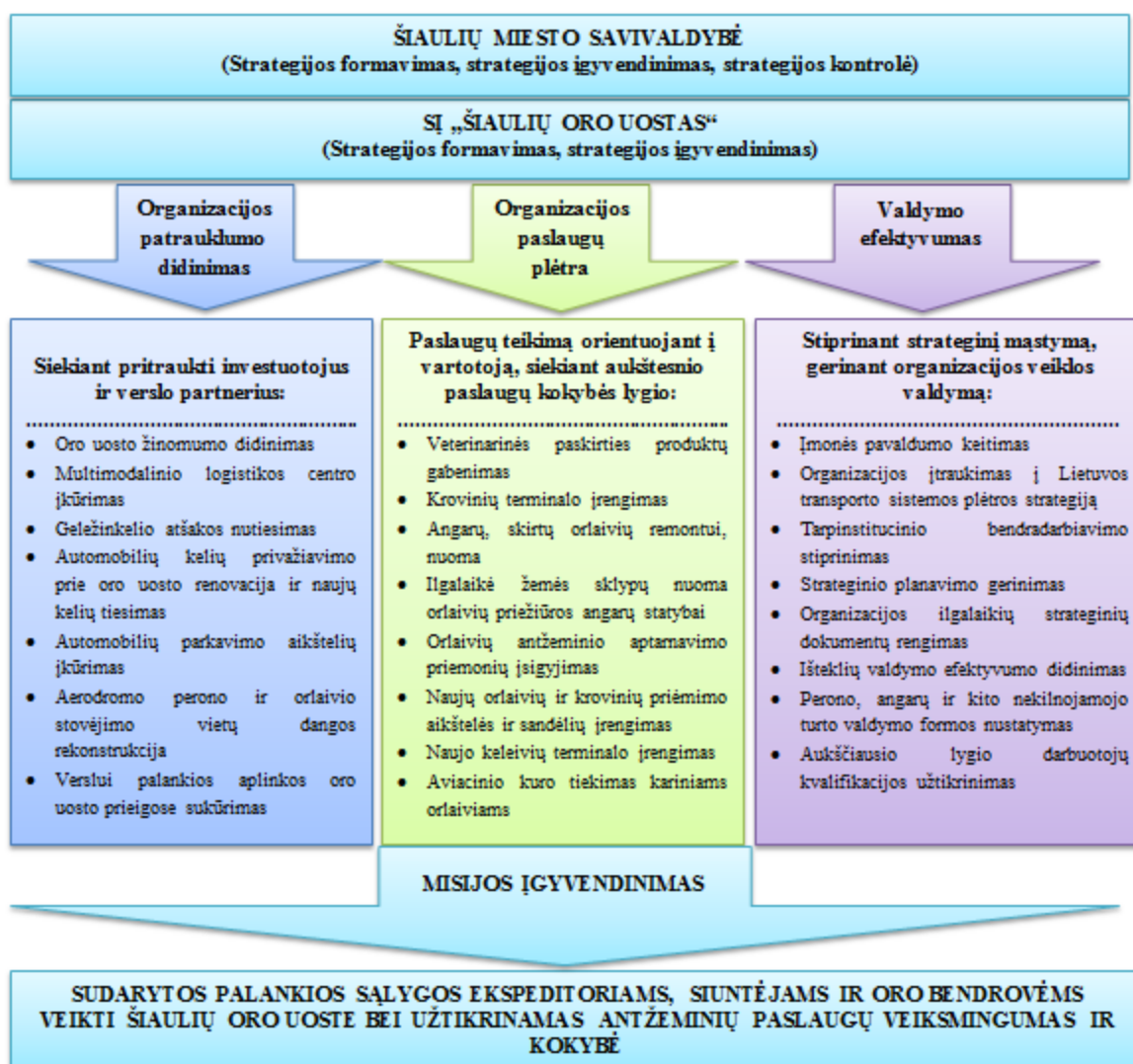
Paskutiniame klausime informantų klausėme: „*Kaip Šiaulių oro uosto strateginę plėtrą galėtų paskatinti, pakeisdama įmonės pavaldumą?*“. Visi informantai atsakė vienareikšmiškai, kad civilinio Šiaulių oro uosto pavaldumas turi keistis. Respondentai pasiūlė keletą pavaldumo keitimo variantų: 5IN ir 7IN paminėjo, kad savivaldybės įmonės pavaldumą pakeisti į akcinę bendrovę (dalis akcijų priklausytų Valstybei, dalis savivaldybei, dalis privačiam kapitalui), 6IN pasiūlė įmonės pavaldumą perduoti Lietuvos Respublikos Vyriausybei (Ūkio ministerijai, kuri apibrėžtų šio oro uosto funkcijas ir Krašto apsaugos ministerijai, kuri suderintų gynybines ir civilines oro uosto funkcijas), 8IN pasiūlė oro uosto pavaldumą paskirti Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijai. Galima pastebėti, kad įmonės personalas vieningai sutinka su faktu, kad būtinas įmonės pavaldumo keitimas.

Atlikus visų aštuonių informantų nuostatų analizę apie SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginį valdymą, plėtros galimybes bei galimas tobulinimo kryptis, galima teigti, kad gauta išsami, įvairiapusė ir kompetentinga informacija.

3.4. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybės

Siekiant įgyvendinti užsibrėžto darbo tikslo – pagrįsti savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybes, atlikta strateginio valdymo teorijų analizė, teisės dokumentų turinio analizė, organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių analizė, SSGG matrica bei

ekspertų nuostatų analizė. Vadovaujantis iš analizių gautais duomenimis, parengtas SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybių modelis (žr. 10 pav.).



10 pav. SĮ „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybių modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus vadovaujantis tyrimo rezultatais.

Civilinio Šiaulių oro uosto savininkė ir valdytoja yra Šiaulių miesto savivaldybė, todėl rengiant strateginio valdymo tobulinimo galimybių modelį atsižvelgta į vadovavimo grandinės hierarchiją. Pagrindinius strateginius įmonės sprendimus priima įmonės vadovas, pritarus Šiaulių miesto administracijos direktoriui bei miesto Tarybos nariams, todėl pagrindiniai strateginio valdymo etapai: strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas, yra priskirti abiejoms organizacijoms, o strategijos kontrolės etapas priskirtas tik savivaldybei. Prie įmonės strategijos formavimo ir įgyvendinimo turi prisidėti miesto savivaldybė, kadangi ji yra tiesioginė įmonės valdytoja. Taip pat, kaip tiesioginė įmonės savininkė ir valdytoja, savivaldybė atlikdama įmonės kontrolę turi įvertinti strateginių planų trūkumus, išryškinti silpnąsias vietas ir skatinti iš naujo pradėti procesus.

Siekiant iširti savivaldybės įmonės situaciją ir išgryninti strateginio valdymo tobulinimo galimybes, pasirinktos trys strateginio valdymo tobulinimo kryptys: organizacijos patrauklumo didinimas, organizacijos paslaugų plėtra ir valdymo efektyvumas.

Organizacijos patrauklumo didinimas. Įvertinus SĮ „Šiaulių oro uostas“ išorinių ir vidinių veiksmų analizės, SSGG analizės ir informantų nuostatų analizės rezultatus paaiškėjo, kad organizacijos patrauklumo didinimo kryptyje, siekiant pritraukti investuotojus ir verslo partnerius, visų pirma reikia įkurti multimodalinį logistikos centrą. Išnagrinėjus išorinius ir vidinius organizacijos veiksmus galima teigti, kad Šiaulių oro uostas yra tinkamas sukurti ir naudoti multimodalinio transporto sistemą: oras-geležinkelis-kelių transportas, oras-geležinkelis-jūrų uostas, oras-kelių transportas-jūrų uostas ir atvirkščiai. Gera geografinė padėtis, magistraliniai keliai, geležinkelio mazgas, patogus maršrutas į Klaipėdos jūrų uostą, laisvoji ekonominė zona leidžia įkurti multimodalinį logistikos centrą.

Daugelio informantų nuomone, įmonės patrauklumas taip pat padidėtų, jeigu būtų nutiesta geležinkelio atšaka į aerodromo teritoriją. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad tarptautinis oro uostas privalo turėti automobilių parkavimo aikšteles bei visą kitą tarptautiniam oro uostui reikalingą išorinę infrastruktūrą. Informantai pasiūlė sukurti reikiamą infrastruktūrą, kad galėtų kurtis verslas palankiomis mokestinėmis lengvatomis. Minėti technologiniai pokyčiai yra išoriniai, didinant įmonės patrauklumą reikia įgyvendinti ir vidinius įmonės pokyčius: atlikti aerodromo perono ir orlaivių stovėjimo vietų dangų rekonstrukciją. Dėl blogos perono ir orlaivių stovėjimo vietų dangos kokybės, įmonė negali pritraukti naujų skrydžių bendrovių. Išvardinti veiksniai, būtini oro uosto patrauklumo didinimui, turi būti įgyvendinti Vyriausybės, Šiaulių miesto savivaldybės ir verslininkų iniciatyva.

Organizacijos paslaugų plėtra. Įvertinus SĮ „Šiaulių oro uostas“ išorinių ir vidinių veiksmų analizės, SSGG analizės ir informantų nuostatų analizės rezultatus paaiškėjo, kad tobulinant organizacijos paslaugų strateginę kryptį, reikia plėsti organizacijos teikiamų paslaugų spektrą. Informantų nuomone, civiliniam oro uostui reikėtų įkurti krovinių ir keleivių terminalus įmonės teritorijoje šalia perono, įrengti sandėlius ir įsigyti orlaivių antžeminio aptarnavimo priemones. Tokiu atveju oro uostas galėtų vienodomis konkurencinėmis sąlygomis vykdyti veiklą lygynant su kitais artimiausiais šalies ir Baltijos šalių oro uostais bei pritraukti daugiau potencialių klientų.

Kitos galimos veiklos, kurias civilinis oro uostas galėtų vykdyti, anot informantų, yra: veterinarijos paskirties produktų gabenimas, angarų nuoma orlaivių remontui, žemės sklypų nuoma, aviacinio kuro tiekimas kariniams orlaiviams. Visi išvardinti veiksniai šiuo metu galėtų veikti visu pajėgumu, tačiau reikia užbaigti klausimus dėl angarų ir žemės sklypo valdymo formos su Krašto apsaugos ministerija. Civilinis Šiaulių oro uostas jau yra teikęs aviacinį kurą kariniams orlaiviams,

tačiau kariškių iniciatyva, šios palsaugos buvo atsisakyta. Vertėtų bandyti atnaujinti bendradarbiavimą su KOP Aviacijos baze ir atnaujinti paslaugos teikimą.

Valdymo efektyvumas. Siekiant tobulinti vadymo efektyvumą, reikia stiprinti strateginį mąstymą bei gerinti organizacijos veiklos valdymą. Informantų nuomone, strateginis įmonės valdymas bei veiklos plėtra pagerėtų, jeigu būtų pakeistas įmonės pavaldumas. Informantai pasiūlė keletą pavaldumo keitimo variantų: savivaldybės įmonės pavaldumą pakeisti į akcinę bendrovę (dalis akcijų priklausytų valstybei, dalis savivaldybei, dalis privačiam kapitalui), įmonės pavaldumą perduoti Lietuvos Respublikos Vyriausybei (Ūkio ministerijai, kuri apibrėžtų šio oro uosto funkcijas ir Krašto apsaugos ministerijai, kuri suderintų gynybines ir civilines oro uosto funkcijas) arba įmonės pavaldumą paskirti Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijai.

Įmonės pavaldumą perleidus aukštesniam valstybiniam organui būtų lengviau spręsti ir priimti strateginio lygio sprendimus susijusius su įmone. Taip būtų galima sparčiau ir sklandžiau išspręsti šiuo metu aktualų klausimą dėl kariuomenei priklausančių dviejų angarų ir orlaivių perono nuosavybės teisės perdavimo įmonei. Taip pat atsirastų galimybė gauti finansines lėšas iš Valstybės biudžeto ar Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Įmonei reikalingi strateginiai pokyčiai tam, kad būtų pakeista nusistovėjusi organizacijos tvarka. Įgyvendinus įmonės pavaldumo keitimo pokytį, pasikeistų organizacijos sistemos esminiai parametrai, kitaip tariant efektyviau vystytųsi įmonės plėtra. Tai būtų apgalvotas strateginis pokytis, įgyvendintas *iš viršaus*.

Atliktos analizės parodė, kad tikslinga būtų įmonę įtraukti į ilgalaikę transporto sistemos politikos strategiją, kadangi įmonė yra strateginis objektas, kuris gali tapti Lietuvoje didžiausiu CARGO centru su ilgiausiu kilimo-tūpimo taku, kuris netaiko garso apribojimų 24/7, regione. Oro uostas turi didžiules perspektyvas atlikti didelio masto krovinių perkrovimo paslaugas, todėl turi būti suteikiamas atitinkamas dėmesys iš Vyriausybės pusės.

Nepaisant visų išorinių problemų ir iš to kylančių nesutarimų, SĮ „Šiaulių oro uostas“ vadovybė turi atsižvelgti į savo dabartinę vidinę situaciją ir turėtų būti įgyvendinti organizaciniai pokyčiai. Tyrimas parodė, kad įmonei reikia tobulinti marketingo skyrių, kadangi oro uostas yra menkai viešinamas. Įmonės marketingo specialisto pareigybėms turi būti nustatyti aukšti kvalifikaciniai reikalavimai. Taip pat informantai pasiūlė, kad oro uostas turėtų tobulinti personalo atrankos sistemą. Atsižvelgiant į tai, kad menkiausi aviaciniai incidentai gali sukelti didžiules katastrofas, oro uostuose visas personalas turi būti aukščiausios kvalifikacijos specialistai. Visa antžeminio aptarnavimo įranga, patenkanti prie orlaivių, turi atitikti aukščiausius šiuolaikinius aviacinius standartus, todėl turi būti planuojama savalaikė įrangos kaita.

Įgyvendinus visas strateginio valdymo tobulinimo galimybes, SĮ „Šiaulių oro uostas“ pagrįstų savo įmonės misiją: sudarytos palankios sąlygos ekspeditoriams, siuntėjams ir oro bendrovėms veikti Šiaulių oro uoste bei užtikrinamas antžeminių paslaugų veiksmingumas ir kokybė.

IŠVADOS

Vadovaujantis mokslinės literatūros šaltinių ir Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus institucijų reglamentuojančių dokumentų analize, galima teigti, kad:

➤ Strateginis valdymas yra procesas, kuris leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategiją. Pasirinkus tinkamą strategiją, įvertinus aplinkos pokyčius, galima išnaudoti turimą potencialą, numatyti organizacijos veiklos kryptis ir ilgalaikius tikslus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

➤ Viešajame sektoriuje strateginis valdymas, strateginis planavimas yra vienas efektyviausių valdymo įrankių. Norint pasiekti efektyvų valdymą, reikia tinkamai atlikti organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizę, suformuluoti strategiją, ją įgyvendinti ir atlikti strategijos įvertinimą bei kontrolę.

➤ Savivaldybės įmonė yra viešojo sektoriaus institucija, todėl norint efektyviai valdyti įmonę, turi būti vadovujamasi minėtais strateginio valdymo proceso etapais: strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos kontrolė.

Atlikus teisės aktų/dokumentų analizę nustatyta, kad:

➤ Institucinė ir teisinė bazė leidžia bei neprieštarauja vykdyti SĮ „Šiaulių oro uostas“ plėtrą, tačiau konkurencinės sąlygos tarp visų Lietuvos oro uostų yra sudarytos nevienodos. Valstybės politikos dėmesys bei finansinės lėšos iš Valstybės biudžeto bei Europos Sąjungos struktūrinių fondų yra nukreiptos tik į VĮ LOU.

➤ Strateginiam objektui – SĮ „Šiaulių oro uostas“ valstybės politikos atžvilgiu neskiriama visiškai jokio dėmesio. SĮ „Šiaulių oro uostas“ nėra įtrauktas nei į Lietuvos transporto sistemos plėtros strategiją, nei į Lietuvos Vyriausybės programą ar kitus svarbius strateginius dokumentus.

➤ Civilinio ir karinio oro uosto veikla bendrame aerodrome yra reglamentuota įvairiais teisės aktais, todėl abi organizacijos viena kitai netrukdo vykdyti savo veiklą.

Išanalizavus išorinius ir vidinius įmonės veiksnius, išskirtos silpnosios ir stipriosios SĮ „Šiaulių oro uostas“ pusės:

➤ Silpnybės. SĮ „Šiaulių oro uostas“ viena pagrindinių silpnybių – finansinė padėtis. Dėl nepastovių pajamų įmonė negali atnaujinti infrastruktūrą, įsigyti naujos įrangos ir taip plėsti savo paslaugų spektrą. Neturėdama tinkamos įrangos ir infrastruktūros atitinkamai įmonė nėra patraukli verslo organizacijoms.

➤ Stiprybės. SĮ „Šiaulių oro uostas“ yra įsikūręs kariniame aerodrome, kuris turi ilgiausią Baltijos regione kilimo-tūpimo taką ir yra vienintelis oro uostas ES rytuose, netaikantis garso apribojimų. Taip pat oro uostas bendradarbiaudamas su kariškiais neatlieka kai kurių oro uostams būdingų infrastruktūros priežiūros darbų, kadangi tai atlieka kariškiai. Oro uostas tokiu atveju

sutaupo žmogiškuosius, finansinius ir laiko sąnaudas išteklius. Kita stiprybė – Šiaulių oro uostas yra įsikūręs labai patogioje geografinėje padėtyje ir gali vystyti multimodalinio transporto sistemą. Šiaulių miestas turi gerai išvystytą geležinkelio mazgą bei gerą magistralinį susisiekimą su Klaipėdos jūrų uostu. Taigi Šiaulių regionas turi mišrią transporto sistemą, tinkančią multimodalinio transporto sistemai vystyti oro uosto prieigose.

Parengus originalų interviu klausimyną, atlikta informantų apklausa. Atlikus informantų nuostatų analizę, išgrynintos SI „Šiaulių oro uostas“ strateginio valdymo tobulinimo galimybės: organizacijos patrauklumo didinimas, organizacijos paslaugų plėtra ir valdymo efektyvumas.

➤ Organizacijos patrauklumo didinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad norint padidinti organizacijos patrauklumą, siekiant pritraukti investuotojus ir verslo partnerius, visų pirma reikia įkurti multimodalinį logistikos centrą. Gera geografinė padėtis, magistraliniai keliai, geležinkelio mazgas, patogus maršrutas į Klaipėdos jūrų uostą, laisvoji ekonominė zona leidžia tokį centrą įkurti. Daugelio informantų nuomone, įmonės patrauklumas taip pat padidėtų, jeigu būtų nutiesta geležinkelio atšaka į aerodromo teritoriją. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad tarptautinis oro uostas privalo turėti automobilių parkavimo aikšteles bei visą kitą tarptautiniam oro uostui reikalingą išorinę infrastruktūrą. Minėti technologiniai pokyčiai yra išoriniai, didinant įmonės patrauklumą reikia įgyvendinti ir vidinius įmonės pokyčius: atlikti aerodromo perono ir orlaivių stovėjimo vietų dangų rekonstrukciją.

Organizacijos paslaugų plėtra. Tyrimo rezultatai rodo, kad civiliniam oro uostui reikėtų įkurti krovinių ir keleivių terminalus įmonės teritorijoje šalia perono, įrengti sandėlius ir įsigyti orlaivių antžeminio aptarnavimo priemonės. Kitos galimos veiklos, kurias civilinis oro uostas galėtų vykdyti, yra: veterinarijos paskirties produktų gabenimas, angarų nuoma orlaivių remontui, žemės sklypų nuoma, aviacinio kuro tiekimas kariniams orlaiviams. Visi išvardinti veiksniai šiuo metu galėtų veikti visu pajėgumu, tačiau reikia užbaigti klausimus dėl angarų ir žemės sklypo valdymo formos su Krašto apsaugos ministerija. Ir galiausiai tyrimo rezultatai rodo, kad visa antžeminio aptarnavimo įranga, patenkanti prie orlaivių, turi atitikti aukščiausius šiuolaikinius aviacinius standartus, todėl turi būti planuojama savalaikė įrangos kaita.

➤ Valdymo efektyvumas. Įmonei reikalingi strateginiai pokyčiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad strateginis įmonės valdymas bei veiklos plėtra pagerėtų, jeigu būtų pakeistas įmonės pavaldumas. Įgyvendinus įmonės pavaldumo keitimo pokytį, pasikeistų organizacijos sistemos esminiai parametrai bei įmonės pavaldumą perleidus aukštesniam valstybiniam organui būtų lengviau spręsti ir priimti strateginio lygio sprendimus susijusius su įmone. Taip būtų galima sparčiau ir sklandžiau išspręsti šiuo metu aktualų klausimą dėl kariuomenei priklausančių dviejų angarų ir orlaivių perono nuosavybės teisės perdavimo įmonei.

➤ Atliktos analizės parodė, kad tikslinga būtų įmonę įtraukti į ilgalaikę transporto sistemos politikos strategiją, kadangi įmonė yra strateginis objektas, kuris gali tapti Lietuvoje didžiausiu CARGO centru su ilgiausiu kilimo-tūpimo taku, kuris netaiko garso apribojimų 24/7, regione. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad įmonei reikia tobulinti marketingo skyrių, kadangi oro uostas yra menkai viešinamas. Įmonės marketingo specialisto pareigybės turi būti nustatyti aukšti kvalifikaciniai reikalavimai. Personalo atrankos sistema taip pat turi būti tobulinama.

REKOMENDACIJOS

Seimui: pakeisti SĮ „Šiaulių oro uostas“ pavaldumo įstatymą. Galimi kiti variantai: savivaldybės įmonės pavaldumą pakeisti į akcinę bendrovę (dalis akcijų priklausytų valstybei, dalis savivaldybei, dalis privačiam kapitalui); įmonės pavaldumą perduoti Lietuvos Respublikos Vyriausybei (Ūkio ministerijai, kuri apibrėžtų šio oro uosto funkcijas ir Krašto apsaugos ministerijai, kuri suderintų gynybines ir civilines oro uosto funkcijas) arba įmonės pavaldumą paskirti Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijai. Šiaulių oro uostas yra strateginis objektas, kuris gali tapti Lietuvoje didžiausiu CARGO centru, todėl įmonės valdymą turėtų perimti aukštesnis valstybinis organas.

Šiaulių miesto savivaldybei:

- Šiaulių miesto savivaldybė nėra pajėgi būti tokio strateginio objekto kaip SĮ „Šiaulių oro uostas“ valdytoja bei savininkė, todėl savivaldybė turėtų teikti pasiūlymą Vyriausybei dėl įmonės pavaldumo keitimo.
- SĮ „Šiaulių oro uostas“ naudojami KOP Aviacijos bazės infrastruktūra pagal panaudos sutartį. Siekiant kuo greičiau perimti infrastruktūrą iš kariuomenės, siūloma gerinti bendradarbiavimą su KAM.
- Šiaulių miesto savivaldybė yra civilinio Šiaulių oro uosto savininkė bei valdytoja, todėl siūloma teikti didesnę dėmesį įmonės strateginio valdymo procesų vykdymui, užtikrinti strateginio valdymo kontrolę.
- Siūloma parengti, patvirtinti bei pradėti įgyvendinti SĮ „Šiaulių oro uostas“ ilgalaikį strateginį investicinį plėtros planą, kuriame būtų pateiktas detalus įmonės infrastruktūros rekonstrukcijos ir plėtros finansavimas.
- Siekiant didinti SĮ „Šiaulių oro uostas“ patrauklumą steigtis naujam verslui, savivaldybei siūloma skatinti aviacinio verslo steigimąsi mokestinėmis lengvatomis. Taip pat siūloma gerinti kelių ir geležinkelių privažiavimo infrastruktūrą prie aerodromo teritorijos.

SĮ „Šiaulių oro uostas“:

- Siekiant efektyvesnio organizacijos valdymo, reikia stiprinti strateginį organizacijos veiklos valdymą bei keisti įmonės pavaldumą, todėl siūloma kartu su Šiaulių miesto savivaldybe teikti Vyriausybei pasiūlymus dėl įmonės pavaldumo keitimo.
- SĮ „Šiaulių oro uostas“ veikla ir jos tobulinimo galimybių visuma yra menkai viešinama, todėl siūloma tobulinti marketingo skyrių. Marketingo skyriaus specialistams turėtų būti keliami aukščiausi kvalifikaciniai reikalavimai.

- Antžeminio aptarnavimo įranga, kuri patenka prie orlaivių, turi atitikti aukščiausius šiuolaikinius aviacinius standartus, todėl siūloma atlikti savalaikę antžeminio aptarnavimo įrangos kaitą.
- Dėl blogos perono ir orlaivių stovėjimo vietų dangos kokybės, įmonė negali pritraukti naujų skrydžių bendrovių, todėl siūloma atlikti aerodromo perono ir orlaivių stovėjimo vietų dangų rekonstrukciją.

LITERATŪRA

1. Adams, R. A. (2004). *Public Sector Accounting and Finance Made Simple*. Edition, Yaba Lagos, Corporate Publishers Ventures.
2. Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/598-1215-1-SM.pdf>.
3. Apie Europos Sąjungos politiką. (2014). Transportas. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/transport_lt%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/transport_lt%20(2).pdf).
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.
5. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (14), p. 5-12.
6. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto modelio diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*. 10.
7. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 26, p. 25-34.
8. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15, psl. 366-373.
9. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., Zakarevičius, P. (2011). *Organizacijos strategija. Strateginis valdymas*. Organizacijų vadyba. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
10. Baltoji knyga. (2011). Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas. Konkurencingos efektyviu išteklių naudojimu grindžiamos transporto sistemos kūrimas. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0144>.
11. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Monografija. Vilnius.
12. Butkevičius, J. (2008). Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą poveikis šalies transporto sistemai ir transporto sistemos plėtra. Monografija. „Technika“ leidykla. Vilnius.
13. Buzaitė, K. (2015). Strateginio planavimo įgyvendinimo Lietuvos savivaldybėse analizė: Kretingos rajono ir Palangos miesto savivaldybių atvejai. (Magistro darbas, Kauno technologijos universitetas).
14. Candemir, A.; Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements. *The Case of Istanbul Stock Exchange Companies, Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 99.
15. Christauskas, J., Skerys, K. (2008). *Oro uostų projektavimas, saugumas ir ekologija*. Mokomoji knyga. „Technika“ leidykla. Vilnius.
16. Civilinė aviacijos administracija (2016). Prieiga per internetą: <http://caa.lt/index.php?711859772>.
17. Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymas dėl oro uostų reikalavimų patvirtinimo. (2014-10-02). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.8BA4EC3B971B/zgWTIMrvwM>.
18. Civilinės aviacijos administracijos direktoriaus įsakymas dėl oro uostų reikalavimų patvirtinimo. (2014-10-02). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.8BA4EC3B971B/zgWTIMrvwM>.
19. Cole, G. A. (1997). *Strategic management: theory and practice*. New York: Continuum.
20. Čičelis, A. Transporto sektorius – tarp naujų iššūkių ir galimybių (2015 kovo 12). Prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/infobankas/verslui/transporto-sektorius-tarp-nauju-issukiu-ir-galimybiu>.
21. Damulienė, A. (2013). Migracijos problema Lietuvoje ir jos įtaka šalies ekonomikai. *Business systems and Economics*. Nr. (3(1), p. 106-118.

22. David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and mases*. Francis Marion University, Florence, South Carolina.
23. Dėl Lietuvos Respublikos karinių aerodromų naudojimo civilinių orlaivių reikmėms taisyklių patvirtinimo (2003-04-01)). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D910FB67BA01>.
24. Dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. (2015-08-05). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6665E0FB4EC/DVzsDwbLfj>.
25. Dvorak, J., Kaselis, M. (2011). Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame administravime. *Politikos mokslų almanachas*. P. 99-116.
26. Euchner, J. (2013). Innovation is Change Management. *Research Technology Management*. Nr. 56 (4), p. 10-11.
27. Galnaitytė, A. (2010). *Prognozavimas žemės ūkio sektoriaus strateginio valdymo dokumentuose*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 22 (3).
28. Hoge, M. A., Migdole S., Farkas, M. S., Ponce, A. N. (2011). Honeycutt C. Supervision in Public Sector Behavioural Heath. A Review. –Taylor and Francis Group.
29. Hosseini-Far, A., Chang, V. (2015). Sustainability of Strategic Information Systems in Emergent vs. Prescriptive Strategic Management. *School of Computing, Creative Technologies & Engineering*. Leeds Beckett University.
30. Hunger, J. D, Wheelen, T. L.(2007). *Strategic Management and Business Policy*. Toward Global Sustainability. Horlow: Prentice Hall.
31. Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*. Nr. 44(1), p. 41-46.
32. Informacija apie mus. (2017). IATA. Prieiga per internetą: <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>.
33. Informacija apie mus. (2017). ICAO. Prieiga per internetą: <http://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/vision-and-mission.aspx>.
34. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*. Nr. 2 (2), p. 130-145.
35. Jarašiūnienė, E. (2011). *Specialybės įvadas. Transporto inžinerinė ekonomika ir vadyba*. Mokomoji knyga. „Technika“ leidykla. Vilnius.
36. Jasaitis, J. (2010). Antropologiniai atokesnių ir neurbanizuotų vietovių raidos strateginio valdymo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (19), p. 12-22.
37. Jasaitis, J. (2014). Kaimiškųjų vietovių strateginis valdymas. Metodinės rekomendacijos savivaldybių darbuotojams. Vilnius: BMK leidykla
38. Jasaitis, J. (2014). *Užmiesčio raidos klausimai*. Mokomoji knyga. MBK leidykla, Vilnius.
39. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. Nr. 4, p. 72-87.
40. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: Ciklonas.
41. Kovacheva, T. (2008). *Information technologies for strategic management*. International Book Series „Information Science and Computing“. Varna, Bulgaria.
42. Lietuvos bankas (2016). Lietuvos ekonomikos raida ir perspektyvos. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/makroekonominės_prognozes_2016_m_kovas.
43. Lietuvos oro transporto plėtros studija. (2010). Lietuvos oro transporto programai parengti. Prieiga per internetą: https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Oro_transporto_pletros_studija_10_08_23.pdf.
44. Lietuvos oro uostai. (2017). Apie Lietuvos oro uostus. Prieiga per internetą: <http://www.ltou.lt/lt/lietuvas-oro-uostai/apie-lietuvas-oro-uostus/>.
45. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). prieiga per internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>.

46. Lietuvos Respublikos aviacijos įstatymas. (2016-10-01). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.9D2F66B96EBC/UvrbIFowJp>.
47. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.
48. Lietuvos Respublikos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas. 2014 m. lapkričio 1 d. Nr. XII-1272. Vilnius.
49. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos kelių transporto ir civilinės aviacijos politikos departamento nuostatai. (2012-07-11). Prieiga per internetą: <http://sumin.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/keliu-transporto-ir-civilines-aviacijos-politikos-departamentas-1>.
50. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. (2015-10-01 - 2016-12-31). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.29FB2C8807FE/PfarkesxRd>.
51. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (2016-11-16 - 2016-11-30). <https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/jnRaOoOJTB>.
52. Lietuvos statistikos departamentas (2016). Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/saveselections.asp>.
53. Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. London: Prentice-Hall.
54. Lynch, R. (2009). *Strategic Management*. 5th edition. *Pearson education limited*. Prentice Hall.
55. Luciflora, C., Meurs, D. (2006). The Public Sector Pay Gap in France, Great Britain and Italy. *Review of Income and Wealth*. P. 43–59.
56. Marčinskas, A., Diska, V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Žmogiškieji ištekliai ir viešojo administravimo tobulinimas*. Nr. 3/4, p. 45-54.
57. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokojoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
59. Mikulskienė, B. (2013). Viešasis sektorius XXI amžiuje. Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf.
60. Nutarimas dėl nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programos patvirtinimo. (2017-02-07). Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Admin/Downloads/AR_2017-02-07.pdf.
61. Nutarimas dėl Šiaulių krinio aerodromo naudojimo civilinių orlaivių skrydžiams tvarkos aprašo patvirtinimo. (2007-10-31). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portala/lt/legalAct/TAR.99776FC160C1/TAIS_307570.
62. Peleckis, K. (2014). *Efektyvios verslo derybų strategijos teorinės prielaidos*. Vadyba. *Journal of Management*. Nr. 2(25). Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
63. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 30, p. 22-32.
64. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Sullivan, A. (2009). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*. John Wiley and Sons.
65. Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas 2017-2019-ųjų metų strateginis veiklos planas.
66. Savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas įstatai. (2016 vasario 11 d.). Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-airport.com/lt/mon/s-iauli-oro-uostas-statai>.
67. Semeško, V. (2011). Logistikos perspektyvos Lietuvoje remiantis kelių transporto pavyzdžiu. (Magistro darbas, Vilniaus universitetas).
68. Siniavskaitė, E., Andriušaitienė, D. (2015). Lietuvos jaunimo migracinių nuostatų tyrimas. *Verslas XXI amžiuje*. Nr. 7(2), p. 210-220.

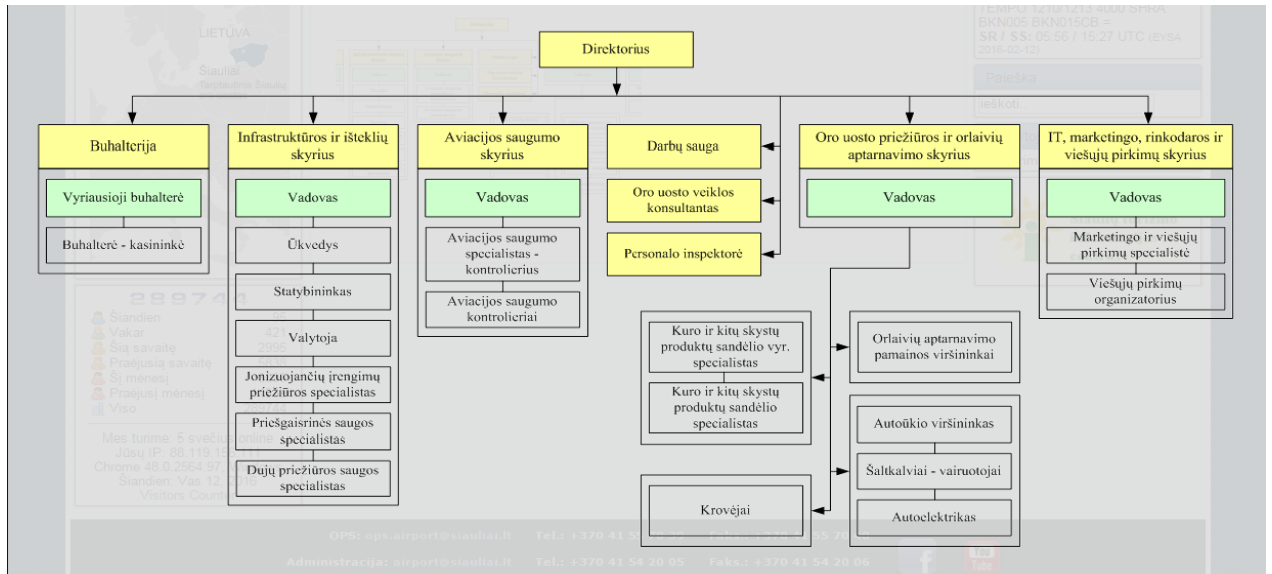
69. Sivilevičius, H. (2012). *Transporto sistemos elementai*. Mokomoji knyga. „Technika“ leidykla. Vilnius.
70. Smilga, E., Laurinavičius, An., Laurinavičius Al. (2015). Strateginis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai, klaidos, tobulinimo poreikiai ir prioritetai. *Inovacijos, ekonominė raida, internacionalizacijos procesai*. Nr. 3-4, p. 47-48.
71. Stankevičiūtė, A., Šarupičiūtė, J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 15(1), p. 93–102.
72. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.
73. Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (22), p. 108-113.
74. Svetikas, K., Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Mykolo Romerio universitetas.
75. Šiaulių miesto savivaldybės įmonės Šiaulių oro uostas 2016 metų veiklos ataskaita. 2017 kovo 20 d.
76. Šnirpūnas, V. (2012). *Aviacinės technikos teisinė sistema*. Mokomoji knyga. „Technika“ leidykla. Vilnius.
77. Tamošiūnas, A., Tamošiūnienė, E. (2012). Tarptautinio Šiaulių oro uosto rinkos potencialas. (Bakaluro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas).
78. Tamošiūnas, T. (2013). *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje. Mokslo studija. BMK leidykla, Vilnius.
79. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Strateginis Ukmergės rajono vietos veiklos grupės valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (19), p. 226–237.
80. Tamošiūnas, T., Šiaulianskienė, E. (2010). Kaimo plėtros strateginis valdymas: Radviliškio rajono vietos veiklos grupės strategijų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (19), p. 226-237.
81. Tarptautinis Šiaulių oro uostas. (2016). Apie įmonę. Prieiga per internetą: <http://www.siauliaiairport.com/lt/mon>.
82. Tarptautinis Šiaulių oro uostas. (2016). Veiklos rodikliai. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-airport.com/lt/imon/veiklos-rodikliai>.
83. Tarptautinis Šiaulių oro uostas. (2017). Veiklos rodikliai. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai-airport.com/lt/imon/veiklos-rodikliai>.
84. Transporto rinkos statistinių rodiklių apžvalga. (2015 m. sausis-gruodis). Prieiga per internetą: [http://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/2015%20m_%20Transporto%20Orinkos%20ap%C5%BEvalga%20SM%20sveatinei\(3\).pdf](http://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/2015%20m_%20Transporto%20Orinkos%20ap%C5%BEvalga%20SM%20sveatinei(3).pdf).
85. Valackienė, A. (2015). *Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą: teorinės įžvalgos ir praktinis taikomumas*. Mokslo studija. Leidykla „Technologija“.
86. Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. P. 121-142.
87. Valentavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 10 (2).
88. Valstybės įmonės Lietuvos oro uostų įstatai (2016 sausio 15 d.). Prieiga per internetą: <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/7a8/7a82d96c21c804f884b1c4f3f81b1fec.pdf>.
89. Valstybės įmonės Lietuvos oro uostų įstatai. (2016). Prieiga per internetą: <http://www.ltou.lt/upload/medialibrary/7a8/7a82d96c21c804f884b1c4f3f81b1fec.pdf>.
90. Vanagas, R. (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (9), p. 315-323.
91. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
92. Vasiliauskas, A., V. (2013). Krovinių vežimo technologijos. Vadovėlis. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
93. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. P. 107-120.

94. Vidickienė, D., Melnikienė, R., Gedminaitė-Raudonė, Ž. (2010). Galimybės ir grėsmės, kylančios žemės ir miškų ūkiui dėl klimato kaitos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 22 (3), p. 189-198.
95. Vienažindienė, M.; Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations human resources management: theoretical aspect. *Economics and Management*.
96. Vitkauskas, K. (2012). Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1, p. 89–102.
97. Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 56, p. 123-132.
98. Zakarevičius, P. (2011). *Organizacijos vadyba*. Kaunas: VDU.
99. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 64 (9), p. 135-145.

PRIEDAI

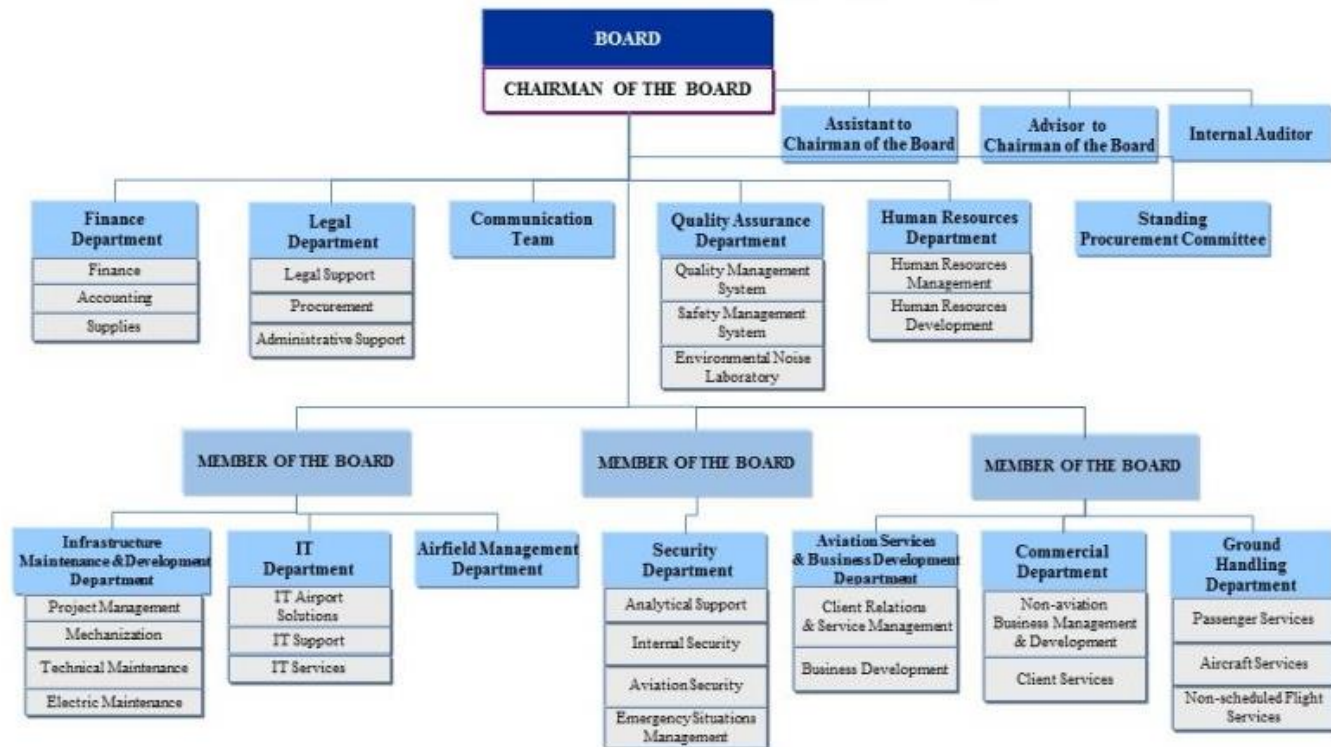
1 priedas

SI „Šiaulių oro uostas“ struktūros schema



Šaltinis: Tarptautinis Šiaulių oro uostas (2016).

Tarptautinio Rygos oro uosto struktūros schema



Šaltinis: Riga International Airport (2016).

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

Duomenys apie respondentą

Įstaigos (institucijos) pavadinimas: _____

Respondento pareigos: _____

1. Kiek Jums žinoma Šiaulių miesto savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“?

.....

2. Kaip vertinate dabartinę Šiaulių oro uosto veiklą?

plėtos strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą;

.....

poveikį miesto ir viso Šiaurės Lietuvos regiono ekonominei plėtrai (darbo vietų kūrimui, regiono finansinio pajėgumo stiprinimui ir investicinio patrauklumo didinimui);

.....

valstybės įtaką oro uosto valdymui, jos galimybes suderinti gynybinę ir civilinę paskirtį;

.....

3. Kaip manote, o gal žinote, kodėl Šiaulių oro uostas nebuvo įtrauktas į kitų oro uostų susijungimą, kurie tapo VĮ Lietuvos oro uostai?

.....

4. Kaip vertinate pasiūlymą perduoti šio oro uosto valdymą LR Vyriausybei (Susisiekimo ministerijai ir kt.) ir įtraukti šį oro uostą į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą?

.....

5. Kaip apibrėžtumėte šio oro uosto civilinės dalies misiją? Kodėl?

keleivių pervežimo;

krovinių pervežimo;

mišri

.....

6. Kokių struktūrinių pokyčių reikėtų, kad Šiaulių oro uostas galėtų tapti perspektyviu tarptautinio krovinių gabenimo orlaiviais centru?

Galimi pokyčiai:

pertvarkyti oro uosto pavaldumą, įtraukiant jį į bendrą Lietuvos krovinių gabenimo orlaiviais sistemą ir perduodant šį objektą LR Susisiekimo ministerijai.

.....

7. Kas galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą:

ES struktūriniai fondai ir kitos ES institucijos?

.....

Lietuvos Vyriausybė, numatydama specialų krovinių oro uosto kūrimo strategiją ir jos vykdymo finansavimą?

.....

8. Kam reikėtų skirti didžiausią dėmesį, kuriant ir įgyvendinant Šiaulių oro uosto kaip tarptautinio krovinių pervežimo centro strategiją?

.....

9. Kurios ES valstybės galėtų konsultuoti ir kitaip dalyvauti, kuriant Šiaulių oro uosto komercinės veiklos strategiją?

.....

10. Kaip manote, kurios pasaulio valstybės būtų suinteresuotos naudotis Šiaulių oro uostu kaip tarptautiniu CARGO centru savo kroviniams pervežti?

.....

Dėkojame už atsakymus

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

Duomenys apie respondentą

Įstaigos (institucijos) pavadinimas: _____

Respondento pareigos: _____

Dabartinė situacija

1. Kiek Jums žinoma Šiaulių miesto savivaldybės įmonė „Šiaulių oro uostas“?
.....
2. Kaip vertinate, kad šio objekto valdymas išskirtas iš bendros Lietuvos oro uostų struktūros ir perduotas miesto savivaldybei? (teigiamai, neigiamai, neturi nuomonės)
.....
Kaip vertinate dabartinę Šiaulių oro uosto veiklą?
 - jos pelningumą;
.....
 - plėtros strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą;
.....
 - poveikį miesto ir viso Šiaurės Lietuvos regiono ekonominei plėtrai (darbo vietų kūrimui, regiono finansinio pajėgumo stiprinimui ir investicinio patrauklumo didinimui);
.....
 - dabartinį įmonės valdymą;
.....
 - miesto savivaldybės įtaką oro uosto valdymui;
.....
 - oro uosto raidos perspektyvų numatymą.
.....
3. Kaip vertinate pasiūlymą perduoti šio oro uosto valdymą LR Vyriausybei (Susisiekimo ministerijai ir kt.) ir įtraukti šį oro uostą į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą?
.....
4. Kaip apibrėžtumėte šio oro uosto civilinės dalies misiją?
 - keleivių pervežimo;
 - krovinių pervežimo;
 - mišri......
5. Ar teko lankytis Šiaulių oro uoste ir susipažinti su jo dabartine situacija, oro uosto plėtros strategija ir kitais strateginiais dokumentais?
.....

Šiaulių oro uosto strateginės plėtros galimybės

1. Kokio masto objektu laikote Šiaulių oro uostą?
 - tarptautinės reikšmės, kaip potencialų Europos Sąjungos lygio objektą, užtikrinantį ES valstybių saugumą (vykdančią tik gynybinę misiją), tuo tarpu ūkinę veiklą plėtojančią tik savivaldybės lygmenyje (taip, kaip yra dabar);
.....

- galinti dalyvauti plėtojant ES ir kitų tarptautinių susivienijimų ekonominio bendradarbiavimo misiją, t. y. suderinant tiek gynybinę, tiek krovinių pervežimo (CARGO) funkcijas, pasinaudojant kitų ES valstybių, pvz. Danijos patirtimi;
-
- kaip Lietuvos bendros krovinių gabenimo oro keliais sistemos dalį.
-
- 2. Kokių struktūrinių pokyčių reikėtų, kad Šiaulių oro uostas galėtų tapti perspektyviu tarptautinio krovinių gabenimo orlaiviais centru?
 - naujo logistikos centro, konteinerių terminalo;
 -
 - atkurti geležinkelio liniją iki oro uosto;
 -
 - pertvarkyti oro uosto pavaldumą, įtraukiant jį į bendrą Lietuvos krovinių gabenimo orlaiviais sistemą ir perduodant šį objektą LR Susisiekimo ministerijai.
 -
- 3. Kas galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą:
 - ES struktūriniai fondai ir kitos ES institucijos;
 -
 - Lietuvos Vyriausybė, numatydamą specialų krovinių oro uosto kūrimo strategiją ir jos vykdymo finansavimą;
 -
 - tarptautiniai investuotojai, kiti verslo subjektai ;
 -
 - Šiaulių miesto savivaldybė;
 -
 - Šiaulių miesto verslininkų asociacijos.
 -
- 4. Kam reikėtų skirti didžiausią dėmesį, kuriant ir įgyvendinant Šiaulių oro uosto kaip tarptautinio krovinių pervežimo centro strategiją?
-
- 5. Kurios ES valstybės galėtų konsultuoti ir kitaip dalyvauti, kuriant Šiaulių oro uosto komercinės veiklos strategiją?
-
- 6. Kurios Azijos bei kitų žemynų valstybės būtų suinteresuotos naudotis Šiaulių oro uostu kaip tarptautiniu CARGO centru savo kroviniams pervežti?
-
- 7. Kurios krovinių pervežimo kryptys jau netrukus galėtų būti perspektyvios?
-
- 8. Kiek naujų darbo vietų galėtų sukurti Šiaulių oro uostas Šiaurės Lietuvos regionui?
-

Kiti potencialūs Šiaurės Lietuvos regiono ekonomikos plėtros objektai

- Šiaulių – Kuršėnų dipolis. Naujo industrinio komplekso kūrimas pagal Šiaulių – Kuršėnų automagistralę ir Šiaulių žiedinius apvažiavimus: pramonės, statybų, logistikos centrai, leidžiantys plėtoti ekonomikos objektus Vakarų Lietuvos regiono link.
-
- Šiaulių – Radviliškio dipolis. Naujo industrinio komplekso kūrimas pagal Šiaulių – Radviliškio automagistralę, leidžiantys plėtoti ekonomikos objektus Vidurio Lietuvos (Panevėžio) link.
-

- Geoterminio komplekso plėtra, panaudojant karšto požeminio vandens telkinius, plytinčius Kuršėnų, Akmenės, Mažeikių, Plungės, Palangos kryptimi.
.....
- Naujo rekreacinio (relaksacinio ir reabilitacinio) komplekso kūrimas Kurtuvėnų apylinkėse (Šiaulių apskritis iki šiol neturi nė vieno šios paskirties šiuolaikinio objekto).
.....
- Naujo gyvenamojo mikrorajono plėtra Aukštelkės – Bubių – Bazilionų kryptimi pagal Šiaulių – Tauragės automagistrą. Erdvių ir patrauklių gyvenamųjų masių kūrimas, išnaudojant vaizdingą kraštovaizdį ir netoliese esančius rekreacinius išteklius.
.....

Dėkojame už atsakymus

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

Duomenys apie respondentą

Įstaigos (institucijos) pavadinimas: _____

Respondento pareigos: _____

Dabartinė situacija

1. Kaip vertinate dabartinę įmonės „Šiaulių oro uosto“ veiklą?

- a) jos pelningumą;
- b) plėtros strategijos parengimą ir jos įgyvendinimą;
- c) poveikį miesto ir viso Šiaurės Lietuvos regiono ekonominei plėtrai (darbo vietų kūrimui, regiono finansinio pajėgumo stiprinimui ir investicinio patrauklumo didinimui);
- d) dabartinį įmonės valdymą;
- e) galimybes suderinti gynybinę ir civilinę paskirtį;
- f) įmonės raidos perspektyvų numatymą.

.....
2. Kaip vertinate pasiūlymą perduoti šios įmonės valdymą LR Vyriausybei (Susisiekimo ministerijai ir kt.) ir įtraukti šį oro uostą į bendrą Lietuvos oro transporto struktūrą?

.....
3. Kaip apibrėžtumėte šio oro uosto civilinės dalies misiją?

- a) keleivių pervežimo;
- b) krovinių pervežimo;
- c) mišri.

.....
4. Ar teko lankytis Šiaulių oro uoste ir susipažinti su jo dabartine situacija, oro uosto plėtros strategija ir kitais strateginiais dokumentais?

Šiaulių oro uosto strateginės plėtros galimybės

1. Kokių struktūrinių pokyčių reikėtų, kad Šiaulių oro uostas galėtų tapti perspektyviu tarptautinio krovinių gabenimo orlaiviais centru?

- a) naujo logistikos centro, konteinerių terminalo;
- b) atkurti geležinkelio liniją iki oro uosto;
- c) pertvarkyti oro uosto pavaldumą, įtraukiant jį į bendrą Lietuvos krovinių gabenimo orlaiviais sistemą ir perduodant šį objektą LR Susisiekimo ministerijai.

.....
2. Kas galėtų prisidėti kuriant Šiaulių oro uostą kaip tarptautinį krovinių gabenimo centrą?

- a) ES struktūriniai fondai ir kitos ES institucijos;
- b) Lietuvos Vyriausybė, numatydamą specialų krovinių oro uosto kūrimo strategiją ir jos vykdymo finansavimą;
- c) tarptautiniai investuotojai, kiti verslo subjektai (verslininkų asociacijos);
- d) Šiaulių miesto savivaldybė;
- e) Šiaulių miesto verslininkų asociacijos.

.....
3. Kam reikėtų skirti didžiausią dėmesį, kuriant ir įgyvendinant Šiaulių oro uosto kaip tarptautinio krovinių pervežimo centro strategiją?

4. Kurios ES valstybės galėtų konsultuoti ir kitaip dalyvauti, kuriant Šiaulių oro uosto komercinės veiklos strategiją? Gal teko lankytis kitų šalių tokio tipo civiliniuose-kariniuose oro uostuose?

-
5. Kurios Azijos bei kitų žemynų valstybės būtų suinteresuotos naudotis Šiaulių oro uostu kaip tarptautiniu CARGO centru savo kroviniams pervežti?

-
6. Kokia Jūsų asmeninė patirtis bendradarbiaujant su SI „Šiaulių oro uostas“? Kokie trūkumai ir privalumai?
-

Dėkojame už atsakymus

INTERVIU KLAUSIMAI

Tyrimo tema: savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

Duomenys apie respondentą

Įstaigos (institucijos) pavadinimas: _____

Respondento pareigos: _____

1. Kokia Jūsų darbo patirtis civiliniame-kariniame oro uoste? Apibūdinkite.

.....

2. Įvardinkite civilinio-karinio oro uosto valdytoją.

.....

3. Kokie oro uosto strateginės plėtros dokumentai yra parengti?

.....

4. Ar žinoma, kuriais kitų valstybių oro uostų strateginės plėtros dokumentais buvo remiamasi, rengiant oro uosto strategiją?

.....

5. Kas priima strateginius sprendimus oro uosto plėtros klausimams spręsti?

.....

6. Kaip oro uosto kolektyvas ir atskiri jo padaliniai dalyvauja nustatant strategines įmonės plėtros kryptis, formuojant strateginius sprendimus ir veiklos pokyčius?

.....

7. Kuriuos infrastruktūros objektus būtina sukurti, kad oro uostas galėtų kokybiškai suteikti paslaugas ir konkuruoti tarptautiniu lygiu?

.....

8. Gal galite įvardinti Jūsų oro uoste esančią infrastruktūrą?

.....

9. Kaip derinama civilinio ir karinio oro uosto veikla? (Infrastruktūra, žmogiškieji ištekliai ir kt.).

.....

Dėkojame už atsakymus

INTERVIU KLAUSIMAI

Tema: savivaldybės įmonių strateginis valdymas: savivaldybės įmonės „Šiaulių oro uostas“ atvejis

Respondento pareigos: _____

Respondento bendrasis darbo stažas: _____

Kiek metų dirbate šioje įmonėje? _____

I. Įmonės veiklos turinys

1. Įvardinkite, kurias Šiaulių oro uosto teikiamas paslaugas galite įvertinti geriausiai.
.....
2. Įvardinkite, kurias paslaugas oro uostas anksčiau teikdavo, tačiau dabar nebeteikia. Kodėl šių paslaugų teikimas buvo nutrauktas?
.....
3. Kurias paslaugas, kurios ateityje galėtų tapti pelningomis, oro uostas galėtų teikti? Įvardinkite.
.....
4. Kurie veiksniai galėtų padidinti Šiaulių oro uoste teikiamų paslaugų patrauklumą klientams?
.....
5. Palyginkite Šiaulių oro uosto teikiamas paslaugas su kitais Lietuvoje esančiais oro uostais?
.....
6. Kokie reikšmingiausi pokyčiai įmonėje įvyko per pastaruosius penkis metus?
.....

II. Oro uosto strategija, jos kūrimas ir įgyvendinimas

1. Ar Šiaulių oro uostas turi patvirtintą plėtros strategiją? Jei taip, kuriam laikotarpiui, pavyzdžiui, 3 ar daugiau metų?
.....
2. Ar ši strategija buvo įgyvendinta pilnai ar tik buvo įgyvendinamos kai kurios jos dalys? Kas padaryta, vykdant oro uosto plėtros strategiją, t.y. kurios strateginės plėtros kryptys buvo vykdomos siekiant, kad įmonė taptų žinoma ir patrauklia klientams bei pelninga?
.....
3. Kokie kiti oro uosto strateginės plėtros dokumentai buvo parengti?
.....
4. Ar buvo remiamasi kitų valstybių oro uostų strateginės plėtros dokumentais, rengiant Šiaulių oro uosto strategiją?
.....
5. Kas priima strateginius sprendimus oro uosto plėtros klausimais?
.....
6. Kaip Šiaulių oro uosto kolektyvas ir atskiri jo padaliniai dalyvauja nustatant strategines įmonės plėtros kryptis, formuojant strateginius sprendimus ir veiklos pokyčius?
.....
7. Kaip miesto savivaldybė dalyvauja, kuriant oro uosto strategiją, skatinant šios įmonės plėtrą?
.....
8. Kurie įmonės strateginės plėtros sprendimai derinami su Šiaulių miesto savivaldybe?
.....

9. Kaip vykdoma strateginio plano įgyvendinimo priežiūros procedūra?

10. Kurių kitų ES valstybių panašios (dvigubos – karinės ir civilinės) paskirties oro uostų veiklos patirtį būtų galima įgyvendinti, kuriant Šiaulių oro uosto strategiją?

11. Su kuriomis ES ir Eurazijos valstybėmis galima pirmiausiai plėtoti ryšius, apibrėžiant Šiaulių oro uosto misiją, įgyvendinant laisvo keleivių ir krovinių judėjimo principus, skatinant ES ir kitų tarpvalstybinių darinių ekonominį bendradarbiavimą (pavyzdžiui, su Kazachstanu, Kinija ir pan.)

III. Šiaulių oro uosto plėtros galimybės

1. Kokia Šiaulių oro uosto paskirtis būtų perspektyvi?

Galimi pavyzdžiai:

- 1.1. tarptautinio keleivių pervežimo;
- 1.2. krovinių pervežimo;
- 1.3. mišri (keleivių ir krovinių pervežimo)

2. Kuriuos infrastruktūros objektus būtina sukurti?

Galimi pavyzdžiai:

- 2.1. krovinių pergabenimo terminalo;
- 2.2. keleivių aptarnavimo infrastruktūros;
- 2.3. dispečerinių, eismo saugumo, krovinių apskaitos, klientų aptarnavimo, rinkodaros ir viešųjų ryšių ir kitų tarnybų (įvardinti);
- 2.4. logistikos centro;
- 2.5. papildomos geležinkelio linijos;
- 2.6. kitų objektų.

3. Kaip Šiaulių oro uosto strateginę plėtrą galėtų paskatinti, pakeisdama įmonės pavaldumą?

Galimi pavyzdžiai:

- 3.1. LR Susisiekimo ministerija;
- 3.2. LR Vyriausybė (pavyzdžiui, Finansų ministerija, numatydamą Šiaulių oro uosto biudžetą arba jo formavimo struktūrą, Ūkio ministerija, apibrėždama šio oro uosto funkcijas ir kt., Krašto apsaugos ministerija, suderindama gynybines ir civilines oro uosto funkcijas ir kt.);
- 3.3. LR Seimas (priimdamas Šiaulių oro uosto įstatymą ir kt.)

Dėkojame už atsakymus