



SPORTO IR TURIZMO VADYBOS KATEDRA

**MOKSLAS IR PRAKTIKA:  
AKTUALIJOS IR PERSPEKTYVOS**

Mokslinių straipsnių rinkinys

---

**THEORY AND PRACTICE:  
PROBLEMS AND PROSPECTS**

Scientific articles

2023

**LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS**  
**SPORTO IR TURIZMO VADYBOS KATEDRA**

**MOKSLAS IR PRAKTIKA:**  
**AKTUALIJOS IR PERSPEKTYVOS**

**Mokslinių straipsnių rinkinys**

---

**THEORY AND PRACTICE:**  
**PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Scientific articles**

## REDAKCINĖ KOLEGIJA • EDITORIAL BOARD

- Prof. Dr. Biruta Svagzdiene, *Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania*  
Assoc. Prof. Dr. Regina Andriukaitiene, *Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania*  
Prof. Dr. Juris Grants, *Latvijas sporto pedagogikos akademija, Riga, Latvia*  
Prof. Dr. Valentina Voronkova, *Zaporizhzhia National University, Zaporizhia, Ukraine*  
Prof. Dr. Csongor Herke, *University of Pecs, Pecs, Hungary*  
Assoc. Prof. Dr. Özgür Oğuz, *Anadolu University, Eskişehir, Turkey*  
Prof. Dr. Ángel Acedo Penco, *Exremadura university, Caceres, Spain*  
Prof. Dr. Manuel de Peralta Carrascom, *Exremadura university, Caceres, Spain*  
Assoc. Prof. Dr. Rita Robles, *University of Leon, Leon, Spain*  
Prof. Dr. Antonio Silva, *Exremadura university, Caceres, Spain*  
Assoc. Prof. Dr. Mohamed Traore, *University of Bamako, Bamako, Mali*  
Assoc. Prof. Dr. Wenliang Zhang, *Renmin University of China, Beijing, China*  
Prof. Dr. Roman Olekseenko, *Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, Ukraine*  
Prof. Dr. Alla Cherep, *Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*  
Prof. Dr. Olga Kyvliuk, *M.P. Drahomanov National Pedagogical University, Kyiv, Ukraine*  
Prof. Dr. Olga Dolskaja, *National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine*  
Prof. Dr. Che-Jen Su Fu Jen, *Catholic University, Taipei, Taiwan*  
Prof. Dr. Edmundas Jasinskas, *Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania*  
Assoc. Prof. Dr. Vitalina Nikitenko, *Zaporizhia National University, Zaporizhia, Ukraine*  
Assoc. Prof. Dr. Sergejs Capulis, *Daugavpils University, Daugavpils, Latvia*  
Assoc. Prof. Dr. Dalia Perkumiene, *Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania*  
Assoc. Prof. Dr. Ahmet Atalay, *Ardahan University, Ardahan, Turkey*  
Assoc. Prof. Dr. Ilona Tilindiene, *Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania*  
Assoc. Prof. Dr. Arturas Simanavicius, *Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania*

Kiekvieną straipsnį recenzavo po du atitinkamos srities mokslininkus

© Lietuvos sporto universitetas, 2023

ISSN 2345-007X

## TURINYS • TABLE OF CONTENTS

<b>Beriozovas Olegas, Perkumienė Dalia, Džervutė Morta, Silva Antonio</b> IMPLEMENTATION OF THE RIGHT TO OPINION AND RESPONSIBILITY .....	6
<b>Biguzaitė Raimonda</b> ATEITIES TURIZMO RINKOS: STUDENTŲ POŽIŪRIS .....	17
<b>Cerep Alla, Oleynikova Liudmyla, Voronkova Valentyna</b> TOOLS FOR ACHIEVING THE GOALS OF MANAGING THE READJUSTMENT CAPACITY OF THE ENTERPRISE .....	21
<b>Cerep Alla, Proc Anastasia</b> FORMATION OF A STRATEGY FOR ELIMINATING INCOME GAPS .....	27
<b>Cerep Olexandr, Bechter Lilia, Lishchenko Olena</b> BALANCING THE MARKET, FINANCIAL, ECONOMIC AND SOCIAL EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT OF THE REHABILITATION CAPACITY OF THE ENTERPRISE .....	33
<b>Cherep Oleksandr, Denysenko Maksym, Lyubasenko Kristina</b> INSURANCE OF RISKS OF ENTERPRISES IN ORDER TO ENSURE THEIR FINANCIAL STABILITY AND SOLVENCY .....	39
<b>Chernikova Liudmyla</b> WORLD TRENDS IN DIGITIZATION OF ENTERPRISES ECONOMIC PROCESSES .....	44
<b>Girdauskaitė Miglė, Bradauskienė Kristina</b> SPORTO RENGINIO ORGANIZAVIMO GERINIMAS .....	49
<b>Gramchuk Marina, Kurchenok Oleksander</b> TRENDS AND PROSPECTS OF SMART CITY TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF LIFE QUALITY IMPROVEMENT .....	60
<b>Inda Augustas</b> NAUJOVĖS TURIZMO POLITIKOJE IR VALDYME .....	65
<b>Jankauskaitė Vaida, Perkumas Aidanas</b> THE PROBLEMATICAL ASPECTS OF INDEPENDENT WORK CONTRACT FORMATION .	70
<b>Kakštys Gedvydas</b> KAIMO TURIZMO POLITIKOS IR VALDYMO NAUJOVĖS .....	81
<b>Lepskyi Maxim</b> CENTERS OF ATTRACTION AND REPULSION IN THE SCENARIO COMPREHENSION OF THE COUNTRY'S TRANSITION FROM WAR TO PEACE .....	87
<b>Lobas Viktorija, Dolska Olga, Horodyska Olga</b> PRINCIPLES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PRIVATE SPORTS SCHOOL (SOCIAL AND PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE) .....	98

<b>Oleynikova Liudmyla</b> BUILDING A MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF OPTIMIZING THE TAX SYSTEM.....	106
<b>Savenko Dmytro</b> PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE.....	114
<b>Skorupskas Vytautas</b> TURIZMO RINKOS SKAITMENIZACIJA.....	121
<b>Stasiutė Aistė, Perkumienė Dalia, Perkumas Aidanas</b> LAUKINIŲ GYVŪNŲ APSAUGOS TEISINIO REGULIAVIMO PROBLEMOS .....	127
<b>Trashkov Volodymyr</b> THE MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL MEDICINE DEVELOPMENT .....	140
<b>Voronkova Valentina, Nikitenko Vitalina</b> THE CONCEPT OF CREATIVE EDUCATION AND ITS USE IN THE EDUCATIONAL PROCESS .....	143
<b>Virvilaitė Martyna</b> TURIZMO POLITIKOS VALDYMO AKTUALIJOS IR TENDENCIJOS MOKSLINIŲ POŽIŪRIU .....	154

# IMPLEMENTATION OF THE RIGHT TO OPINION AND RESPONSIBILITY

**Beriozovas Olegas<sup>1</sup>, Perkumienė Dalia<sup>2</sup>, Džervutė Morta<sup>1</sup>, Silva Antonio<sup>3</sup>**

*<sup>1</sup>Kazimieras Simonavicius University, Vilnius, Lithuania*

*<sup>2</sup>Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania*

*<sup>3</sup>Extremadura university, Caceres, Spain*

## **Annotation**

In addition to a multi-party political system, free elections, separation of powers, the rule of law and other institutions, ensuring human rights is an important and necessary condition for the functioning of democracy. The better self-expression and in general all other human rights are ensured in the state, the more mature and stronger the democracy and the state itself. On the other hand, the more democratic a country is, the more it cares about human rights, but there are exceptions. For example, when the protection of human rights should be ensured by state institutions, primarily courts, other services, considerable challenges arise, and sometimes the right to free expression of opinion is violated. The article analyzes the current situation in Lithuania, how the right to opinion is implemented from a legal point of view, and what comparisons are possible with the implementation in other countries. In the first part of the article, based on foreign and Lithuanian authors, the freedom of opinion and expression is analyzed at the theoretical level, and the main concepts are reviewed. The second part of the article examines the right to opinion and the principles of its implementation through the prism of law in Lithuania. Valid regulatory acts, resolutions that help implement the right to freely express one's opinion and responsibility and prevent violations of such right. It also reviews the issue of legal practice between the right to freedom of speech and the line between hate speech. At the end, a section of conclusions and suggestions is presented, which summarizes the results of the analysis of the content of the authors of literature and legal documents, offers suggestions, recommendations regarding existing gaps in the legal system. The object revolves around the exercise of rights. The current situation in Lithuania is analyzed, how the right to opinion is implemented from a legal perspective, what comparisons are possible with the implementation of other countries.

**Keywords:** political system, rule of law, ensuring human rights, legal practice, perspectives.

## Introduction

**Relevance and novelty.** At all times, and especially now, in an unstable geopolitical situation, democracy and human rights are inseparable and complementary concepts that should be constantly studied. In addition to a multi-party political system, free elections, separation of powers, the rule of law and other institutions, the guarantee of human rights is an important and necessary condition for the functioning of democracy. The better self-expression and in general all other human rights are ensured in the state, the more mature and stronger the democracy and the state itself. On the other hand, the more democratic the state, the more it cares about human rights, but there are exceptions. For example, when the protection of human rights should be ensured by state institutions, primarily courts, other services, considerable challenges arise, and sometimes the rights to free expression of opinion are violated. One of the most important tasks of the Human Rights Monitoring Institute, as an organization representing civil society, is the continuous monitoring of the observance of human rights by public authorities, including courts (Juodkaitė et al., 2013). Thus, freedom of opinion and expression are fundamental rights of every human being. They are necessary for a person's dignity and self-realization, and they also form the essential foundations of democracy, the rule of law, peace, stability, sustainable inclusive development and participation in public affairs. States must respect, protect and promote the rights to freedom of opinion and speech and constantly decide, conduct research on how to improve the enjoyment of such rights and create prevention against their violations (COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2014). *When raising a hypothesis or an assumption*, it is important to mention that people's moods and opinions are constantly different, and recently in the public space or social networks it has become a problem of conflicts, which legal regulations alone are no longer enough to curb. Growing expression of opinion, risks, free right to express one's opinion is not sufficiently protected by existing legal measures. *The practical application of the work* is possible in areas where human free choice, opinion and its legalization are emphasized. These are various legal consultancies, human rights research services, institutes, as well as advertising, public relations, where free speech, social media and business dealing with it are important. The article analyzes the current situation in Lithuania, how the right to opinion is implemented from a legal perspective, and what comparisons are possible with the implementation of other countries. The first part of the article analyzes the freedom of opinion and expression on a theoretical level, based on foreign and Lithuanian authors, and reviews the main concepts. The second part of the article analyzes the right to opinion and the principles of its implementation through a legal prism in Lithuania. Existing regulations, resolutions that help to implement the right to freely express one's opinion and responsibility and prevention against violations of such right. The issue of legal practice between the right to free speech and the boundary between hate speech is also reviewed. At the end, a section of conclusions and proposals is presented,

which summarizes the results of the content analysis of the authors of literature and legal documents, offers suggestions, recommendations about existing gaps in the legal system. *The object* revolves around the enforcement of rights. The work examines the current situation in Lithuania, how the right to opinion is implemented from a legal perspective, and what comparisons are possible with the implementation of other countries.

### **Theoretical overview of freedom of expression and opinion**

Freedom of expression has a long history, shaped by political, economic and cultural changes, and greatly influenced by technological changes, from the invention of the printing press to radio broadcasting to digital technology. With each wave of change in the communications landscape and services, new questions arise about how best to express the value of freedom of expression and protect people from new forms of government interference and unreasonable restrictions by private parties. Often, unprecedented opportunities for freedom of expression also create new forms of censorship, control, and threats to participation. Challenges to freedom of expression such as hate speech and hoaxes/propaganda are not new. However, the current times and the complexity of the concept raise new questions and opportunities to respond to these challenges in a way that protects fundamental rights (Heller, 2019). Freedom of expression and opinion is one of the most cherished constitutional rights in liberal democracies. It is enshrined in most modern constitutions and international human rights treaties. It is often classified as a "first-generation right", a right that protects individuals from state interference. Freedom of expression is understood to be the foundation of liberal politics in the sense that it is a condition for the existence of liberal politics and/or is closely related to liberal values such as autonomy, dignity and freedom. At the same time, the scope or form of expression (whether speech, ideas, creations) must be protected, the weight or value assigned to the protection of language over other rights or policy considerations, and the reasons behind its protection are highly controversial. These contradictions have important political and legal implications and are reflected in the differential protection of languages in different jurisdictions. The main philosophical challenge is to explain why (and whether) expression and the right to it should be protected more (or differently) than activities unrelated to it. That is, the concept is complicated, because it often does not have its own exact criteria or how to measure the right to an opinion, but it is possible to talk about forms of expression of opinion, responsibilities, boundaries between ethical opinion and hate speech, legal regulation, etc. (Heller, 2019).

There are many forms of expression of the opinion itself, but meanwhile Howard (2016) singles out three main ones:

1. Pure language. Only spoken words (discussions, public meetings). This form has the greatest protection from a legal point of view.



2. Speaking is a plus. When speech is combined with actions (demonstrations/pickets). The part of speech is usually preserved, but actions can be regulated, considered, combined, changed.

3. Symbolic language. Behavior, actions, or a combination of them, that conveys a message by itself without spoken words.

Legally, some forms are protected, some are not (visual symbols, gestures, sounds, symbolic actions, etc.). It can be seen that forms, especially symbolic language, are more difficult to control, it is more difficult to distinguish the line between where a person engages in it criminally and where he expresses himself in everyday life or creativity. Literary theories also mainly study the right to opinion not only in the form of politics or forms, but also analyze the right to opinion through the level of human rights and claim that it is the freedom of human expression, the exchange of opinions and ideas without restrictions (Çelik, 2013). The right to freedom of speech is very important for society and the individual as it promotes democracy in society. According to Çelik (2013), freedom of expression is not limited to the written or spoken word, which is in pictures, videos or actions to express an idea or when it is in this form to prove information. Freedom of expression includes oral and written human rights provisions, as well as freedom of demonstration, assembly and association. This freedom is depicted as a sense of conviction or a peaceful expression of the outside world, faith, opinion and attitude (Çelik, 2013). However, in order to better understand the meaning of this concept, it is necessary to analyze in more detail the aspects directly related to the freedom of expression or speech, without which there would simply be no expression or freedom of speech as a right to exercise. It should be noted that freedom of expression is also related to other human rights and freedoms, which are often called synonymous with freedom of expression. Freedom of expression in scientific articles, jurisprudence, legislation, legal and journalistic literature is often equated with freedom of speech, expression or information. According to Meškauskaitė (2004), the right to have an opinion and express it freely, freedom of speech, freedom of information, freedom of expression are closely intertwined (Meškauskaitė, 2004). The right to freedom of expression and opinion is very important for people to be able to exercise other human rights and to integrate into society or communities. For example, it would be difficult to imagine the formation and effective functioning of various organizations or trade unions if members could not participate in the exchange of information and ideas. Likewise, the opportunities for people with disabilities to participate in political and public life, such as voting and participating in public service, would be severely limited if candidates could not express their opinions and voters could not receive information on the subject. The formation and exchange of ideas is also central to the right to science, where research and debate are important components of many academic environments. Freedom of expression is an essential part of democracy, and freedom of speech goes hand in hand with a free media. Thomas Jefferson, principal author of the American Declaration of Independence, 1816, wrote: "Where the press is free

and every man can read, all is safe" (Jefferson 1816/1900). And as highlighted in the UK's Leveson report earlier this decade. But with these rights comes a duty in the public interest: to respect the truth, to obey the law, and to protect the rights and freedoms of individuals. In short, respect the very principles that the industry itself proclaims and articulates (UK Leveson, 2012). Further, according to UNSECO, the concept of expression of opinion is changing, because the relations between the state, the market, the media and citizens are also changing, and there are many challenges to freedom of expression as well as human rights. In addition to state actors constraining and enabling freedom of expression, language conditions are influenced by others, such as the aforementioned laws, conventions, the media and wider market actors (UNESCO, 2015). Edstrom (2016) argues that although it can be said that the principle of freedom of expression and opinion will remain essentially the same in the long run, the conditions of freedom of speech and, for example, free media. Today, conditions are generally more democratic and the level of state censorship lower (at least in some parts of the world), despite concerns about state surveillance (Edström, 2016). Also, it is worth talking not only about human rights, but also other entities, such as the media, communities, business or even various funding models, which dictate a number of principles for free opinion, which show that there are many challenges to the right to opinion in this case as well. Excessive interference in opinion, free speech, makes people more cautious, more closed, journalism more vulnerable, and less independent from commercial interests. Thus, it can be seen that there are many challenges, and the studies on the concept of freedom of expression and opinion are not homogeneous, they can be associated with individual persons, community, media representatives, but the levels of responsibility for expressing opinions differ, and they are difficult to measure (UK Leveson, 2012). Thus, in the discourse of scientific research, the question of what is considered the right to opinion and its expression is complex, because the broad concept is constantly changing, showing that expression can be both a form and a language that expresses the point of view of both a person and a business or public information entity, views, ideas, opinions, beliefs, etc. Expression, its form and opinion, language are often interconnected, but when it comes to the subject who says it, the concept takes on a completely different meaning, because such freedom of opinion also has its limitations, which, like the right to express them, are extremely important for the development and growth of a democratic, liberal society.

### **Expression of opinion as a concept of responsibility**

The right to opinion is an important part of a free man and a democratic world, but rights and freedoms are never without the concept of responsibility. It is a parallel and very important part in our social life, in our personal relationships at home, in our relationships with various institutions, in our leisure time, at work, in society or in any spiritual beliefs that we may have in various forms. In

its ordinary form, it permeates our talk about our duties and responsibilities, our jobs and tasks, the things we are responsible for (Martin, 2007). To do something responsibly means to do or say or write something with care and attention, which can be contrasted with irresponsible actions that may cause some kind of mistake or problem. It is not surprising that in philosophical and sociological discussions the concept of responsibility is often associated with ideas about what people should do, what is wrong and right, how and by what arguments people, groups or institutions will be blamed (or praised). This is often related to learned norms about society and people's responsibilities to each other (e.g. between partners, colleagues, to their parents, institutions, employees) and between us and society. Responsibility usually answers the question - in what way is society responsible for the individual and in what way is the individual responsible for society or other members of society through his freedom and right to opinion, which depends on how we should manage our relationships and decide what is right and wrong. Responsibility is inseparable from obligations, jobs, tasks, it is a certain distribution between people, employers, governments, etc.

According to Baumgärtner et al. (2018), when studying the concept of responsibility, its conditions, meanings, syntax, forms, ethical status, responsibility takes place at a secondary level, i.e. it is focused on conceptual actions after the violation of law and often does not even depend on what basic position is followed. The concept of responsibility, according to this understanding, is an ethically neutral concept: it does not in itself constitute any ethical requirement.

However, it is an important tool for conveying abstract norms and putting them into practice, because the concept of responsibility points to and requires a number of practical issues of norm-oriented action, with particular attention to the consequences of action. For example: What does it mean to be responsible for the consequences of your actions? Who should take what responsibility? What are the terms and limits of liability? In this way, the concept of responsibility creates an architecture of arguments to evaluate and guide actions (Baumgärtner et al., 2018).

Responsibility says that no constitutional right or human freedom is absolute, and every right and freedom is limited by law to protect the rights and legitimate interests of others. Freedom of speech is also not absolute but can only be limited based on certain principles: legality, necessity in a democratic society, proportionality, rights, and freedoms of other members of society. This freedom cannot be abused - freedom of speech cannot be used to humiliate another person, insult his honor and dignity. This is shown not only by legal and scientific literature, but also by elementary court practice (Supreme Court of Lithuania, 2001).

There is a divide here, because according to National Association of the Deaf (2019), unlike the right to freedom of opinion, the right to freedom of expression has certain obligations and can be restricted by the state. This is because expressing ideas or sharing information can sometimes be harmful to others, for example when people incite hatred towards others or tell untruths that could

harm another person's reputation. For this reason, the state is allowed to set certain restrictions on the right to self-expression in the interests of public safety, order, health, morals or other fundamental rights and freedoms. However, such restrictions must be provided by law and necessary to protect those interests. Furthermore, any restrictions imposed by the state should not be so severe as to effectively abrogate the right. According to Jovaišas (2007), the benefits provided by the diversity of people's opinion forms are an important asset of a free society and a stimulus for its development. Freedom of speech also has a side effect - everyone is forced to endure something that harms society, its individual members, and causes negative emotions. This is the inevitable price to be paid for tolerance of those who think differently (Jovaišas, 2007).

So, in summary, liability is a set of legal requirements to ensure that restrictions on the expression of the right to opinion, freedom of speech are limited in scope and purpose, strictly applied, and include adequate safeguards against abuse. The analyzed theory shows a wide range of ways of the concept of responsibility, both from a social, legal and political point of view, but the most important conclusion is that responsibility is essentially specific duties, tasks, works or obligations that a person is responsible for or is responsible for their fulfillment, which is important so that society and democratic, ethical, moral values continue to be protected.

### **The limits of the right to opinion with hate: Judicial practice**

Freedom of expression essentially presupposes the exchange of ideas and pluralism, so that there is abundance of thought and communication in democracy and political discourse. That's why its restrictions should be heavily filtered to avoid danger or even abuse. When dealing with cases of restrictions on freedom of expression, it is possible to identify cases where certain expression may harm legally protected objectives. Such a mechanism ensures that the freedom of expression is not abused and is not directed to the opposite of freedom itself, such as hate speech, which is the most severe abuse of the opportunity for expression. Hate speech, or false public opinion that harms another, poses unpleasant and complex problems for modern societies that are dedicated to respecting and fostering cultural pluralism and tolerance. Hate speech is an expression of hatred against a particular group. It is used to insult a person because of that person's race, ethnicity, religion or other group to which they belong. Such speech is usually intended to condemn or dehumanize a person or group, or to express anger, hatred, violence or contempt towards them. It conveys a message of inferiority and is condemning, humiliating and hateful to the interest group. Virtually all declensions of racist, xenophobic, homophobic and other similar expressions of identity coercion can be classified as "hate speech". The European Court of Human Rights considers this definition or understanding of incitement to hatred to include "all forms of expression that spread, incite, promote or justify racial hatred, xenophobia, anti-Semitism or other forms of hatred based on intolerance"

(46) as a starting point in their decisions on hate speech. For example, in *Gündüz v. Turkey*, the Court refers directly to the Committee of Ministers' 1997 recommendation, as well as its definition of hate speech (ECtHR, 2021). When the right to an opinion becomes harmful to another subject, which can be incitement of hatred, usually based on nationality, religion or sexual orientation - this form of expression of opinion is very specific and there is no doubt that responsibility must be properly assessed and at the same time there is an essential boundary between freedom and responsibilities. However, in the case of an expression of opinion such as criticism, debate, where negative epithets or conflicts are not avoided, the expression of the right to opinion becomes more complex and it is more difficult to see the limits of its form.

In its practice, the European Court of Human Rights has established several elements of incitement to hatred: intent, content, i.e. context of expression and prohibited outcomes (Human Rights Watch Institute, 2013). Forms of expression of hatred are also distinguished:

- The content/context of a particular expression. It may be that the assessment of whether a certain expression constitutes hate speech will depend on both what is expressed and the specific circumstances of the case, i.e. in addition to the content, the context of a specific expression is also important. For example, was the statement given by a politician, journalist, artist, ordinary citizen, under what circumstances, at which place and time, etc.

- Consequences/prohibited outcomes of hate speech.

Hate, in addition to offending the dignity of the person(s) to whom it is addressed, is speech that may also disturb public peace and order or incite violence, such as flash incidents or incitement to violence between the groups concerned in society, as well as hate crimes against persons who have previously been targeted by hate speech. The forbidden result includes all the socially harmful consequences of such an expression, whether it be mere hatred of others, although the actual actions that cause more severe consequences are lacking.

Hate speech is seen to be unacceptable when it is specifically and deliberately directed at aspects of a person's identity that are irreplaceable or essential to that person. Such is belonging to a certain culture. This basis: belonging to a certain culture is also used as an umbrella term to explain the nature of certain identity characteristics, such as: race, skin color, ethnicity, religion, national origin, nationality or language. Their applications vary and are often intertwined or used sequentially. Identity or protected characteristics also include sex, gender, sexual orientation, class/social background (typical of societies with a history of class divisions), and physical and mental disability. Protected hate speech characteristics do not include, for example, a person's political affiliation or political beliefs, as well as economic or financial status, marital status, education, etc., i.e. they can certainly be grounds for discrimination, but insulting a person because of their affiliation with such a group (for example, membership of a political party) will not be considered hate speech. This is

because such addictions do not act as "markers" of an individual's core identity and/or have no prior history of oppression.

The Constitution enshrines a catalog of the most important human rights and freedoms, among which is freedom of expression. According to the EU Convention on Human Rights, this is the right to freely hold one's opinion, receive and disseminate information and ideas, without interference from state officials and regardless of state borders. It should be noted that both this provision and the said law are quite similar and both disclose that everyone has the right to freely express their thoughts and beliefs (Valstybės žinios, 1995). Also, the ruling of the Constitutional Court of the Republic of Lithuania "Regarding the Government of the Republic of Lithuania in 2003 March 5 resolution no. 290 "On the approval of the procedure for the control of confidential information for public use in computer networks and the restricted distribution of public information" (State Gazette, 1999).

Thus, this means that any statement made in defense of the public interest, comments on government actions, criticism of public officials or demands for certain rights are protected by freedom of expression. Such negative freedom of expression should not be considered as crossing the line of the right to opinion, because it does not personally seek to humiliate another subject, but only ensures the freedom of expression to express one's point of view, which everyone has. It should be noted that Article 10 of the European Convention for the protection of human rights and fundamental freedoms states that everyone has the right to freedom of expression (Valstybės žinios, 1995; LibertiesEU, 2017).

### **Conclusion and discussion**

1. After reviewing the existing theoretical aspects of the right to opinion, it can be seen that the literature distinguishes pure symbolic and symbolic expression of opinion through language, which has the right to be expressed if it does not violate the interests and beliefs of another person. Also, the right to an opinion is extremely important for a person's social integration, creating their own identity, freedom of speech and other human rights. The concept is often associated with other human rights, such as the exchange of information, building communities, effective organizations, communication. After analyzing the legal documents, it can be seen that most of them regulate freedom of expression and beliefs through the prism of human rights and the democratic foundations of states, which are necessary for a healthy and freely developing society.

2. After analyzing the legal documents, it can be seen that most of them regulate freedom of expression and beliefs through the prism of human rights and the democratic foundations of states, which are necessary for a healthy and freely developing society.

3. It was concluded that there is a fine line between hate speech and the right to free speech. After legal consideration, it can be seen that the opinion (if it is proven that it is an opinion) cannot be severely punished, even if it is not acceptable to the plaintiff. In practice, it is important to distinguish between the concepts of opinion and news, fact, because the latter concepts require evidence in practice.

### References

1. Baumgärtner, S., Petersen, T., & Schiller, J. (2018). The concept of responsibility: Norms, actions and their consequences. *Actions and Their Consequences (April 4, 2018)*.
2. Heller, B., & van Hoboken, J. (2019). Freedom of expression: A comparative summary of United States and European law. SSRN 4563882.
3. Çelik, D. (2013). A comparative study of the freedom of expression in Turkey and EU. *Turkish Yearbook of International Relations*, 51–148. [https://doi.org/10.1501/Intrel\\_0000000287](https://doi.org/10.1501/Intrel_0000000287)
4. Council of the European Union. (2014, May 12). *EU human rights guidelines on freedom of expression online and offline: Foreign Affairs Council meeting Brussels*. <https://www.consilium.europa.eu/media/28348/142549.pdf>
5. Juodkaitė, D., Gailiūtė-Janušonė, D., Samuolytė, J., Velkus, D., Liutkevičius, K., Guzevičiūtė, J., & Aduvavičiūtė, M. (2013). *Žmogaus teisių įgyvendinimas Lietuvoje: 2011–2012 apžvalga*. Žmogaus teisių stebėjimo institutas.
6. ECtHR. (2021). Decision of 13 11 2003, Gündüz v. Turkey, §37. *A more inclusive and protective Europe: Extending the list of EU crimes to hate speech and hate crime*.
7. Edström, M. K. (2016). *Blurring the lines: Market-driven and democracy-driven freedom of expression*. Nordicom. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1051578/FULLTEXT01.pdf>
8. European Commission of Human Rights. (2020). Jens Olaf Jersild against Denmark: Application No. 15890/89 (adopted on 8 July 1993). <https://futurefreespeech.com/jersild-v-denmark/>
9. Howard, B. (2016). Freedom of speech: Seems like a dumb question, but why is it so important to a democratic government? Ability to debate actions and policies of elected. <https://slideplayer.com/slide/8278004/>
10. Jovaišas, K. (2007). Žodžio laisvė: Problemos ir paradoksai. *Teisės problemos*, 3(57), 5–42.
11. Leveson, J. K. (2012). An inquiry into the culture, practices and ethics of the press (The Right Honourable Lord Justice Leveson). <http://www.official-documents.gov.uk/document/hc1213/hc07/0779/0779.pdf>
12. LibertiesEU. (2017). *Žodžio laisvė: Sužinokite, kodėl taip svarbu ją apsaugoti*.

<https://www.liberties.eu/lt/stories/zodzio-laisve-liberties-advokacija/12454>

13. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. (2001). Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos nutartis byloje L. Kniūkšta v. V. Žutauto leidybos įmonė „Kriminalistika“, Nr. 3K-3-988/2001.
14. Martin, D. (2007). Responsibility: A philosophical perspective. In G. Dewsbury & J. Dobson (Eds.), *Responsibility and dependable systems*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-84628-626-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-84628-626-1_2)
15. Meškauskaitė, L. (2004). *Žiniasklaidos teisė. Visuomenės informavimo teisė: Teoriniai ir praktiniai aspektai*, supra note 17. Teisinės informacijos centras.
16. National Association of the Deaf. (2019). Chapter 4: Freedom of expression and opinion. <http://hrlibrary.umn.edu/edumat/hreduseries/TB6/pdfs/HRYes%20-%20Part%202%20-%20Chapter%204.pdf>
17. UNESCO. (2015). *World trends in freedom of expression and media development*. UNESCO Publishing.
18. Valstybės žinios. *Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija* (1995, birželio 20, Nr. 40-987).
19. Valstybės žinios. *Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija* (1995, birželio 20, Nr. 40-987, 79).
20. Valstybės žinios. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (1995, balandžio 20, Nr. 34-847).
21. Valstybės žinios. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės įstatymo 8 straipsnio 2 ir 4 dalių, 9 straipsnio 1 dalies 4 punkto ir 4 dalies, 22 straipsnio 1 punkto, 24 straipsnio 2 dalies 5 bei 11 punktų, 26 straipsnio 3 dalies 7 punkto, 31 straipsnio 2, 4 dalių ir 6 dalies 2 punkto, 37 straipsnio 4 dalies, 45 straipsnio 4 dalies atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai (1999, lapkričio 23, Nr. 101-2916).
22. Žmogaus teisių stebėjimo institutas. (2013). *Neapykantos kurstymas Lietuvoje. Dažniausiai užduodami klausimai*. Žmogaus teisių stebėjimo institutas. Retrieved gegužės 1, 2022. [hrmi.lt/wp-content/uploads/2016/08/Neapykantos-kurstymas-Lietuvoje-DUK.pdf](http://hrmi.lt/wp-content/uploads/2016/08/Neapykantos-kurstymas-Lietuvoje-DUK.pdf)



# ATEITIES TURIZMO RINKOS: STUDENTŲ POŽIŪRIS

**Biguzaitė Raimonda**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

## **Anotacija**

Moksliniame straipsnyje analizuojama ateities turizmo rinka, atskleidžiamos tendencijos. Turizmas yra sparčiai augantis sektorius, kuris vadinamas ir verslu, ir kultūros formavimo priemone. Žmonės vis daugiau pinigų ir laiko deda į keliones, o tai lemia paklausos augimą. Šiame straipsnyje aptarsime turizmo rinkos tendencijas. Tvarumas: visuotinei erdvei skiriant vis daugiau dėmesio, tvarus turizmas tampa itin populiarus. Žmonės renkasi atostogas, kurios mažiau kenkia aplinkai ir gyventojams. Tvarus turizmas apima vietinių gaminių ir paslaugų naudojimą, atliekų mažinimą ir atitinkamus bendruomenės projekto dalykus. Technologijos: interneto plėtra ir inovacijos sparčiai plečia turizmo verslą. Kelionių sąrašus ir turizmo patarimus galima rasti vieno mygtuko paspaudimu, o keliones galima užsisakyti išmaniajame telefone. Taip pat, technologijos leidžia turistams lengvai bendrauti su žmonėmis ir gauti atsiliepimus apie vietas bei paslaugas. Nacionalinės kelionės: nors tarptautinės kelionės ilgainiui taps vis populiareesnės, vis daugiau žmonių renkasi atostogas savo šalyje. Ši mada paskatinta noro atrasti savo kilmės vietas, vietinių tradicijų ir kultūros. Nacionalinės kelionės taip pat padeda remti vietinius verslus ir skatina ekonomikos augimą. Internetinis socialumas: dėl socialinių tinklų plėtros ir populiarumo kelionės tampa vis labiau socialiai paremtomis patirtimis. Žmonės dalijasi savo kelionių nuotraukomis, atsiliepimais ir patarimais per įvairias platformas. Tai leidžia kitiems geriau susipažinti su kelionių vietomis ir paslaugomis. Šios tendencijos rodo, kad turizmas kaip verslas ir patirtis turi didelį potencialą augti. Svarbu atkreipti dėmesį į vartotojų poreikius ir prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų.

**Raktiniai žodžiai:** ateities turizmo rinka, tendencijos, pažanga, kelionės.

## **Įvadas**

**Temos aktualumas.** Technologijų pažanga ir turizmas jau seniai tapo neatsiejami šiuolaikinėje rinkoje. Pastaraisiais metais labai išsaugo mobiliųjų, išmaniųjų įrenginių naudojimas, pvz.: išmaniųjų telefonų, programėlių, kompiuterių ir planšetinių kompiuterių. Nuolat besikeičiančioje, globalioje visuomenėje informacijos evoliucija ir komunikacijos technologijos yra pagrindinis veiksnys ekonomikos vystymuisi. Ši evoliucija radikaliai pakeitė pasaulinę turizmo pramonę, siūlydama naujas plėtros perspektyvas, ypač organizacijų konkurencingumo didinimo požiūriu. Visų pirma, svetingumo pramonėje internetas labai prisideda prie maksimalaus informacijos apie produktus ir paslaugas platinimo. Remiantis „Google“ ataskaita, 2013 m. internetinė paieška ir

internete esančios rekomendacijos buvo pagrindinis informacijos šaltinis turistams planuojant atostogas (apie 80 proc.). Pasak pasaulio kelionių ir turizmo tarybos, turizmas yra pagrindinis užsienio valiutos šaltinis ir pagrindinis pramonės variklis daugelyje šalių. Informacinių ryšių technologijų (IRT) plėtra per pastaruosius dešimtmečius smarkiai paveikė turizmo ir viešbučių sektorius. Efektyvi ir sparti IRT plėtra turizmo infrastruktūroje bei programinės įrangos taikymas turizmo ir svetingumo pramonėje tapo labai svarbūs turizmo plėtrai. IRT leidžia surišti santykius tarp kliento ir verslo į bendrą tiekimo grandinę, kuri palengvina įvairias operacijas: prekių pasirinkimą, užsakymus, vykdymus, sekimus, mokėjimus ir atsiskaitymus, kuriuos įprastai padeda atlikti vos keli technologiniai įrankiai. IRT galiausiai sumažina išlaidas, leidžia paslaugų teikėjui išvengti tiesioginio kontakto su vartotoju. IRT panaudojimas turizmo versle šiomis dienomis yra ypač dažnas sprendžiant daugybę užduočių ir problemų, susijusių su fiziniais darbuotojais, pvz.: darbuotojų trūkumu darbo vietoje.

**Tyrimo problema.** Informacinių ryšių ir technologijų plėtra turizmo infrastruktūroje yra akivaizdi. Vartotojai vis dažniau renkasi individualų kelionių planavimą, keliavimą, ne retai keliavimo poreikius patenkina skaitmenizuotais vaizdo įrašais, nuotraukomis ar virtualia realybe. Tuo tarpu verslas svarbiausias verslo funkcijas patiki dirbtiniam intelektui, prisiimdamas gedimų ar duomenų nutekėjimo rizikas. Bendra informacinių ryšių ir technologijų dominavimo era keičia darbuotojų, darbdavių santykį bei sparčiai keičia ekonomiką. Išvelgdami daugybę technologijų plėtros ir vystymo privalumų, tyrimo metu nustatysime ir informacinių ryšių bei technologijų plėtros trūkumus.

**Tyrimo tikslas.** Aptarti informacinių ryšių ir technologijų plėtros turizmo versle privalumus ir trūkumus.

### **Mokslinės literatūros analizė**

*Turizmo industrija.* Šiuo metu turizmas yra viena greičiausiai besivystančių pramonės šakų visame pasaulyje. Turizmas visų pirma yra paslauga, nes negamina prekių, bet teikia paslaugas įvairioms žmonių grupėms. Tai yra derinys įvairių tarpusavyje susijusių pramonės šakų ir prekybos, tokių kaip maisto pramonė, transporto pramonė ir kt. Verslo perspektyvoje šis modelis yra sudėtingas, nes jis apima daugybę socialinių ir ekonominių veiklų, pvz., žmonių pritraukimą į paskirties vietą, jų gabenimą, apgyvendinimą, maitinimą ir pramogas. Procese tai atneša milžiniškus infrastruktūros patobulinimus ir padeda regionų plėtrai. Galbūt turizmas yra vienas iš tokių retų atvejų pramonėje, kuris uždirba užsienio valiutą neeksportuodamas nacionalinio turto. Turizmas, kaip ir kitos ekonominės veiklos rūšys, geriausiai klesti tada, kai įsilieja į bendrosios ekonomikos kontekstą, skirtą optimaliam visos šalies ekonomikos augimui (Gupta & Bansal 2001).

*Informaciniai ryšiai ir technologijos turizme (IRT).* Šiuolaikinė informacinė visuomenė turizmą pavertė labai daug informacijos reikalaujančia pramone, nes IRT turi tiesioginės įtakos turizmo verslui. IRT vaidmens turizmo pramonėje negalima nuvertinti, tai yra esminė varomoji jėga dabartinėje informacija valdomoje visuomenėje. Technologijos suteikė naujų įrankių ir įgalino naujus platinimo kanalus, taip sukurdamos naują verslo aplinką. IRT įrankiai palengvino verslo sandorius pramonėje, užmezgant ryšius su prekybos partneriais, platinant produktų paslaugas ir teikiant informaciją vartotojams visame pasaulyje. Rinkodaros metodai gali būti novatoriškesni naudojant IRT priemones. Pagrindiniai IRT taikymo turizmo srityje veiksniai:

1. IT švietimas ir mokymas politikos formuotojams, vadovams ir kitiems pramonės veikėjams
2. Įvairių sektorių, tokių kaip transporto, nakvynės ir kt., integravimas skaitmeninėje erdvėje
3. Techninė infrastruktūra
4. Žmogiškoji infrastruktūra, apimanti kvalifikuotus žmones, viziją ir valdymą
5. Teisinė infrastruktūra:
  - a. Telekomunikacijų paslaugų teikėjų reguliavimas
  - b. Subsidijos interneto paslaugų teikėjams
  - c. Teisinė reklama internete arba oficialus patvirtinimas internetinei rinkodarai
6. IRT kultūra:
  - a. Kurti ir palaikyti IRT aplinką
  - b. Svetainių priežiūra ir atnaujinimas
  - c. IT mokymai visų lygių darbuotojams
  - d. Užmegzti elektroninius ryšius tarp visų susijusių sektorių

*Apibendrinant* galima teigti, kad „Big Data“ suteikia svetingumo ir galimybę turizmo pramonei priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, pagerinti klientų patirtį ir veiklos efektyvumą.

Pokytis turizmo sektoriuje. Trys svarbios naujovės, kurios iš naujo apibrėžė šiuolaikinio turizmo sąvoką.

1. Kompiuterinės rezervavimo sistemos (CRS) sukūrimas
2. Pasaulinės paskirstymo sistemos (GDS) sukūrimas
3. Internetas GDS reiškia tinklo ryšį, integruojantį skirtingų organizacijų automatizuotas rezervavimo sistemas, kurios suteikia vartotojui galimybę jas pasiekti tarpininkaujant kelionių agentūrai. Svarbu paminėti, kad GDS technologija taip pat padidino atotrūkį tarp didelių ir vidutinių ar mažų tiekėjų turizmo paslaugų, nes pirmieji turi daugiau naudos (Europos elektroninio verslo rinkos stebėjimas, 2003). Kompiuterinė rezervavimo sistema (CRS) ir jos privalumai yra gerai žinomi vartotojams. Kompiuterinės rezervavimo sistemos strategija suteikė turizmo verslo žaidėjams lengvą prieigą prie galutinio vartotojo.

*Skaitmeninio turizmo privalumai ir trūkumai.* Internetinė informacinė erdvė yra lengvai prieinama turizmo pramonės atstovams, mokslininkams, mokytojams ir studentams visame pasaulyje. Ji tampa vis sudėtingesnė ir dinamiškesnė. Atsižvelgiant į tai, skaitmeninių technologijų naudojimas internetiniuose tinkluose ir rinkose gerina komunikaciją ir sąveiką tarp skirtingų turizmo veikėjų. Informacinių technologijų naudojimas turėtų būti pripažintas vertingu verslo sėkmei (Dexeus, 2019; Law et al., 2014).

Aukštosios mokyklos ir, svarbiausia, mokytojai turi būti pasirengę sėkmingai integruoti skaitmenines technologijas į turizmo mokymo programas, nes tai padeda skatinti mokymąsi ir įsitraukimą į autentiškus atvejus ir kontekstus. Savo ruožtu studentai turi suprasti skaitmeninių technologijų vaidmenį ir galimybes, tačiau taip pat žinoti, kaip jomis naudotis, kad būtų geriau pasiruošę ateities pareigoms turizmo sistemoje. Galiausiai taip pat svarbu, kad moksliniai tyrimai apimtų šią nuolat besikeičiančią sistemą ir pateiktų įrodymų, kaip rasti tinkamą, veiksmingą ir tvarų skaitmeninių technologijų naudojimą turizmo švietime. Šeši naujausi IRT ir turizmo tyrimai atskleidė pokytį turizmo sektoriuje, išnagrinėjo galimybes bei potencialą. Poon (1993) analizuoja pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria turizmo pramonė, ir apibūdina ryšį tarp turizmo ir IRT. Poon (1993) prognozuoja greitą pamainą tarp „tradicinio“ turizmo sektoriaus ir naujosios turizmo pramonės. Technologijos vaidina strateginį vaidmenį keičiant vertės grandinę, o procese vartotojai palaipsniui prisitaiko prie naujų vertybių, gyvenimo būdo ir turizmo produktų, kuriuos sukūrė naujosios technologijos. Svarbu išnagrinėti ir besivystančių šalių pramonės ypatybes bei dinamiką. Nors galimybių yra daug, iššūkių vis tiek daugėja, ypač besivystančioms šalims. Besivystančioms šalims labai svarbu sukurti veiksmingas valdymo sistemas, skirtas konkuruoti su tarptautine turizmo rinka. Dažnai nustatoma, kad besivystančios šalys negali pritaikyti IRT, nepaisant konkurencinio tokio taikymo pranašumo. Tačiau tvirtai tikima, kad elektroninio verslo įdiegimas palengvins tradicinės turizmo sistemos laipsnišką integraciją skaitmeninėje ekonomikoje.

## **Išvados**

Išanalizavus mokslinius straipsnius, galima teigti, kad tradicinio turizmo skaitmenizavimas yra ne tik virtuali ateitis, bet ir tikrovė. Daug daugiau vartotojų ir verslininkų susitelkia ir keliauja į skaitmeninį turizmą. Naujasis sistemos modelis yra paradigmos poslinkis, atnešantis esminius pokyčius į šiuolaikinės kelionių ir turizmo industrijos funkcionavimo ir struktūros būdą. Tačiau tuo pačiu metu tai į turizmo industriją atneša ir naujų paslaugų, galimybių, grėsmių ir iššūkių. Skaitmeninio turizmo augimas turi esminį poveikį kelionių organizacijų ir kelionių kryptių konkurencingumui. Sėkmingam sistemos veikimui reikalingas iniciatyvus, novatoriškas valdymo požiūris, vedantis į nuolatinę organizacinę ir technologinę integraciją bei plėtrą. Skaitmeninio turizmo metodas yra galimybė visapusiškai išnaudoti verslo potencialą ir apimtį, strateginiais tikslais

išlaikyti įmonių ir kelionių vietų pozicijas skaitmeninėje ekonomikoje. Priešingu atveju galima prognozuoti, kad verslas patirs adaptacijos sunkumų ir apribojimų, siekiant išlaikyti savo pozicijas skaitmeninio turizmo sistemoje. Šiuolaikinio turizmo vystymosi dinamika reikalauja greito ir protingo strategavimo visų suinteresuotųjų šalių susitarimu. Neaiškioje skaitmeninio turizmo sistemos ateityje įmonės turi aiškiai apibrėžti savo rinkos nišą ar turizmo specializaciją, labai gerai žinoti savo poreikius ir norus, išryškinti tikslus konkurencinius pranašumus ir juos efektyviai panaudoti (diferencijavimas). Kartu paslaugų teikėjai turi būti lankstūs ir prisitaikyti prie pokyčių, kuriuos gali išprovokuoti skaitmeninė aplinka bei ekonomika.

### Literatūra

1. Tourism Industry; Digital Tourism; Information and Communication Technologies; E-Tourism.  
[www.irbis-nbu.gov.ua](http://www.irbis-nbu.gov.ua)
2. Shanker, D. (2008). ICT and tourism: Challenges and opportunities.  
<http://115.249.96.25/xmlui/bitstream/handle/2259/185/50-58.pdf?sequence=1>
3. Balula, A., Moreira, G., Moreira, A., Kastenholz, E., Eusébio, C., & Breda, Z. (2019). Digital transformation in tourism education. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 61–72.
4. Kazandzhieva, V., & Santana, H. (2019). E-tourism: Definition, development and conceptual framework. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(4), 332–350.  
<https://hrcak.srce.hr/file/335260>

## TOOLS FOR ACHIEVING THE GOALS OF MANAGING THE READJUSTMENT CAPACITY OF THE ENTERPRISE

Cerep Alla<sup>1</sup>, Oleynikova Liudmyla<sup>2</sup> Voronkova Valentyna<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine

<sup>2</sup>SESE “The Academy of Financial Management”, Kyiv, Ukraine

### Abstract

The theoretical material on the essence and constituent elements of such concepts as rehabilitation, rehabilitation capacity and rehabilitation potential of enterprise is investigated and generalized, taking into account the results of substantiation of their methodological support, and a structural and logical scheme of the process of managing the rehabilitation capacity of enterprise is

proposed. It is characterized by structural-logical schemes in the process of managing the rehabilitation capacity of enterprise, which reflects a set of financial, organizational and economic instruments, through which the regulation of economic processes and relations in the general system of enterprise management takes place. It has been determined that the structural-logical schemes of the process of managing the rehabilitation capacity of an enterprise is focused on timely diagnostics not only of the actual, prospective or forecast level of rehabilitation capacity of enterprise, but also on identifying strategic gaps between the existing and desired levels and developing a program of measures in order to increase rehabilitation capacity, using the appropriate rehabilitation strategy and appropriate tools for restoring rehabilitation capacity. The task of financial management of rehabilitation capacity of enterprise is determined. Measures for financial management of rehabilitation capacity of enterprise are proposed, taking into account the coherence of economic interests of States, owners of IPs, creditors, majority investors, labor collectives and business partners of IP.

**Keywords:** tools, factors, rehabilitation capacity, procedure, crisis phenomena, potential, tasks, strategy, management system.

## Results

Management of readjustment capabilities of the enterprise, at first glance, is a separate component of the general management system of an economic entity, the formation of which is influenced by factors of both the external and internal environment, as well as the sectoral orientation of the enterprise.

If we consider the management of rehabilitation opportunities from the other side, it is a repetitive process that is a consequence of the interconnection of certain management functions, namely: monitoring, planning, design, implementation and control. The essence of the studied process lies in the continuous study of the factors of the external and internal environment of the enterprise with their ability to respond to changes through the development and adoption of effective management decisions.

Summarizing the theoretical material on the essence and constituent elements of such concepts as rehabilitation, rehabilitation capacity and rehabilitation potential of enterprise, taking into account the results of substantiation of their methodological support, a structural and logical diagram of the process of managing the readjustment capabilities of enterprise is proposed, which is shown in Fig. 1.

The structural and logical scheme of the process of management of the readjustment capacity of the enterprise reflects the totality of financial, organizational and economic instruments, with the

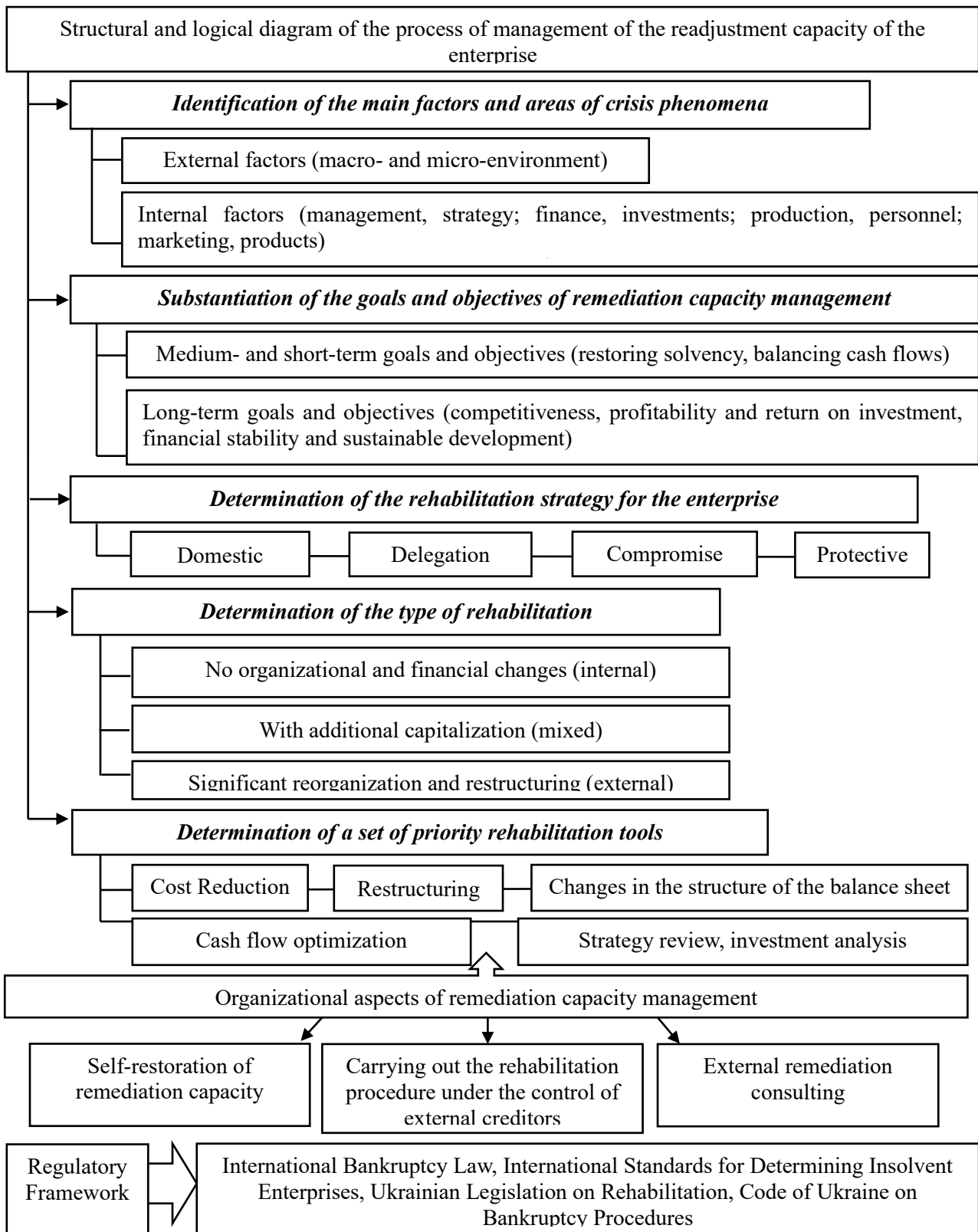
help of which the regulation of economic processes and relations in the general system of enterprise management takes place.

This scheme is focused on the implementation of timely diagnostics of the level of sanitization capacity of the enterprise (not only actual, but also prospective or forecast), identifying strategic gaps between the existing and the desired (and the development of an action program to increase remediation capacity, using an appropriate remediation strategy and appropriate tools to restore remediation capacity (Бедринець, 2014, р. 165; Ліснічук, 2016).

The indicator of the readjustment capacity of an enterprise in a crisis situation reflects its ability to exist and the possibility of achieving stable positions in the long term.

The components of the procedure for eliminating crisis phenomena at the enterprise include:

- study of the emergence of crisis phenomena in all spheres of activity;
- creation of an effective strategy for eliminating crisis phenomena;
- implementation of the financial strategy and monitoring of its achievement;
- determination of the target level of readjustment potential for the future;
- control over the creation of the target level of readjustment potential.



**Figure 1.** Structural and logical diagram of the process of management of the readjustment capacity of the enterprise (developed by the author based on Лісничук, 2016; Бланк & Ситник, 2006; Череп & Павленко, 2019; Череп & Рієрка, 2021)



The initial stage of the procedure for eliminating crisis trends at the enterprise is aimed at their clear concretization through continuous research of the internal and external financial environment. To assess the severity of the crisis and the degree of its impact on the liquidity of the enterprise, a necessary step is to analyze the current financial condition of the business entity. And the diagnostics of the resource capabilities at the disposal of the enterprise, the effectiveness and intensity of their use, should be carried out in order to find measures to combat the crisis (Благодетелева-Вовк, 2006, p. 132–133; Ліснічук, 2016).

In the case when the enterprise has sufficient remediation potential to overcome the crisis, an appropriate readjustment concept is developed and a future strategy for overcoming the crisis is selected for further development of the main activities of the enterprise, including the following data: type of financial strategy; directions of future investment and operating activities; sources of financing, activities, taking into account the optimization of the balance sheet structure.

Of particular note is the fact that the enterprise, when developing a program for eliminating crisis phenomena, should determine the target level of readjustment potential for the future in the context of its individual components – financial, production, personnel, marketing and investment and innovation (Білоконь, 2010, 87–88; Череп & Павленко, 2019).

The role of the financial component in overcoming the crisis is, first of all, in the implementation of financial management of the readjustment capacity.

On the basis of the researched material, we propose the following author's definition of financial management of readjustment capacity: it is a complex of interrelated organizational structures, methods, levers and resources, with the help of which the activation of financial processes is carried out in order to identify the capabilities of the enterprise for successful readjustment and ensure the effective and profitable activity of the enterprise in the long term.

The tasks of financial management of the company's sanitization capacity include:

- implementation of anti-crisis financial management and monitoring of its results;
- assessment of the company's ability to survive and study of its sanitation potential;
- creation and implementation of the financial policy of the enterprise in order to accumulate and use funds to achieve the goals of the enterprise;
- optimization of the composition and structure of financial resources to maintain the liquidity of the enterprise;
- effective use of financial capital in accordance with the current and strategic goals of the company's development;
- balancing the desired level of profitability of the enterprise with an acceptable level of risk;
- forecasting the emergence of crisis phenomena in the future;

– development of measures to restore and consolidate the competitiveness of the enterprise in the market.

According to the available information about the existing level of sanitization potential and possible changes in the external environment, the enterprise must choose the necessary level of remediation potential, which will allow maintaining its stability, profitability and competitiveness at a sufficient level in the future. It should be noted that in the process of overcoming the crisis phenomena in the activities of the enterprise, its early diagnosis and timely assessment of the readjustment capacity are important. Because they will allow faster, and with much fewer losses, to apply appropriate anti-crisis or readjustment measures to restore financial balance (Бурлака, 2010, p. 653; Череп & Павленко, 2019).

### **Conclusions**

The toolkit that ensures the achievement of the goals of managing the readjustment capacity of the enterprise is the functioning of the subsystems of legal, information and methodological support.

Using the tools of these subsystems, the stakeholders of the rehabilitation process, which include the state, business owners, creditors, majority investors, labor collectives and business partners (although not all of them are directly involved in the assessment and restoration of the rehabilitation capacity). Taking into account the consistency of their economic interests, in the context of financial management of the readjustment capacity, the following set of measures should be taken: substantiate the goals and objectives of readjustment capacity management; identify the main factors and areas of crisis phenomena in the company's activities (diagnostics of solvency, readjustment potential and calculation of the probability of bankruptcy); determine the rehabilitation strategy for the enterprise and justify the possible type of rehabilitation; determine a set of priority remediation tools for the implementation of the chosen strategy and achievement of remediation goals; to create appropriate organizational support for the process of restoring the readjustment capacity of the enterprise; implement financial decisions through the mechanism of readjustment capacity management; to stimulate the subjects of financial management of readjustment capacity; supervise the implementation of the financial strategy.

### **References**

1. Ліснічук, О. А. (2016). *Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств України* : Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. 229.
2. Бланк, І. О., & Ситник, Г. В. (2006). *Управління фінансами підприємств* : Підруч. КНЕУ, 779.

3. Череп, А. В., & Павленко, А. І. (2019). Внутрішні джерела фінансування санації підприємства. *Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях»*. / [за ред. А.В. Череп]. – Запоріжжя, 07-08 листопада 2019 р. Видавництво ЗНУ, 243–244.
4. Cherep, O. G., & Rieпка, K. R. (2021). The choice of the model type of diagnostic the probability of bankruptcy of the enterprise on the basis of additive convolution in the context of assessment its sanitation capacity. Financial strategies of innovative economic development. *Proceedings Scientific publications. Publishing House "Helvetica"*, 2(50), 88–94.
5. Бедринець, М. Д. (2014). *Модернізація інструментарію фінансової санації промислових підприємств*. Збірник наукових праць УДФСУ, 1(64), 164–176.
6. Благодетелева-Вовк, С. Л. (2006). *Управління фінансовою санацією підприємств* : Навч. посіб. Ніка-Центр, 248.
7. Білоконь, Т. М. (2010). *Санація підприємств: Організаційно-економічний механізм* : Монографія. ВНТУ, 152.
8. Бурлака, Ю. М. (2010). Фінансова санація сільськогосподарських підприємств: Методологічний та регіональний аспекти. *Збірник наукових праць КНТУ*, 17, 322–327. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_17\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_50)

## FORMATION OF A STRATEGY FOR ELIMINATING INCOME GAPS

**Cherep Alla, Proc Anastasia**

*Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### **Abstract**

The problematic issues of formation of incomes of population are investigated. The consequences of innermost and in the incomes of the population are determined and their impact on the economy and society as a whole is substantiated. The consequences of inequality in incomes of population are characterized, namely: with social conflicts; with a decrease in economic growth in demand and level of production; an injustice in income can create a sense of discrimination and injustice in society; with a road that is associated with lower incomes limited in the possibility of

obtaining quality medical care; income equality can lead to an increase in the number of people living in poverty; with a decrease in social mobility, which is associated with limited access to higher education, which can help them find better jobs and earn more money, as well as reduce the innovation and competitiveness of the country's economy. The expediency of paying a high level of wages, which will motivate employees to work productively, improve their skills, and promote on the career ladder. Since wages are a new part of real incomes, the dynamics of changes in the minimum wage in Ukraine for the period 2013-2023 is analyzed. The relationship between the level of minimum wages and the level of non-subsistence minimum has been established. The reasons for the gaps in incomes of the population of Ukraine are determined. The necessity of forming a strategy is proven and proposals for eliminating income gaps of the population of Ukraine are carried out.

**Keywords:** Income, gap, level of welfare, satisfaction of needs, minimum wage, as well as the life of the population, income.

### **Statement of the problem and its relevance**

The income policy of the population is the main element of state regulation. The income policy pursued by society is an important component of the overall socio-economic policy, since the indicators of income of the population reflect the level of well-being, satisfaction of needs and further development of individuals, as well as their economic characteristics.

In the current state of crisis, it can be concluded that there is a lack of research on the level of income and its impact on the standard of living of the population. There are significant differences in the dynamics and trends in the development of production, consumption and the labor market.

In the context of instability of economic development, the problem of formation of incomes of the population is one of the most important. After all, it is possible to achieve sustainable economic development only with the help of a program of income growth, which will ensure an increase in the standard of living of the population.

**The aim of the article is to analyze the standard of living of the population of Ukraine, study their incomes and assess the satisfaction of needs that are necessary to maintain an adequate standard of living.**

**Statement of the main material.** Household income is a key tool for determining the quality of life of the population. The larger the gap in incomes of the population, the worse it is for the socio-economic development of the country. Social inequality means that people live in different conditions, have different incomes and different living conditions. Due to their low ability to pay, people have limited access to medicine, education, and other comfortable living conditions.

Also, a high and persistent level of inequality can contribute to an increase in cases of corruption and shadowing in the economy. The concentration of high incomes in fewer people leads

to a decrease in tax revenues, and the lack of budget funds, in turn, limits public spending for social and investment purposes.

Each person has different needs, such as medical care. According to a study by Wilkinson and Pickett (2006), the level of health of the population is lower in those countries where income inequality is greater. Lynch et al. (1998) also calculated that the deterioration of life due to income inequality in the United States is comparable to the deterioration of life due to lung cancer, diabetes, traffic accidents, immunodeficiency virus, suicide, and homicide combined.

Employers can also affect the health of the population. There are quite a few companies that care not only about the health of the employee, but also about his emotional and physical state. Lifestyle Manage Programs — this is a set of measures aimed at promoting a healthy lifestyle and a conscious attitude of employees to themselves and their health. For example, Lowe has an anti-tobacco program, an employee can get a \$50 discount on health insurance if he promises not to smoke. At Chevron, HR managers organize "warm-up breaks" and hold competitions based on the number of steps taken per day.

In Ukraine, health insurance for employees is not mandatory, but some enterprises, including state-owned ones, offer their employees a social package (Мельник, 2022; Череп & Рибакoва, 2020; Череп et al., 2021).

Income inequality has serious consequences and impacts on the economy and society as a whole. Here are a few of them:

1. Social disorders. Income inequality can lead to social inequality, namely: protests, mass discontent, riots. And, as a result, the emergence of instability and conflicts in society.

2. Decline in economic growth. Inequality can lead to lower economic growth, as people with lower incomes have fewer opportunities to spend on goods and services. This can lead to lower demand and production levels.

3. Injustice. Income inequities lead to unequal use and access to appropriate resources to improve living standards. This can create a sense of discrimination and injustice in society.

4. Health. Income inequality also affects the health of the population and their access to quality medicine. People with lower incomes are limited in their ability to receive quality health care and appropriate food, leading to poor health levels.

5. Poverty. Income inequality can lead to an increase in the number of people living in poverty. This can have a serious impact on the living conditions and opportunities of these people.

6. Decreased social mobility. Inequality in incomes of the population is the basis for reducing opportunities for social mobility. When the gap between rich and poor becomes too great, low-income people have limited opportunities to improve their situation. In particular, they may have limited access to higher education, which can help them find better jobs and earn more money. Thus, income

inequality can lead to a decrease in the potential of people who have the greatest chance of success, which in turn can cause a decrease in the innovation and competitiveness of a country's economy.

Income inequality should be corrected by the state through tax policy. Tax revenues are redistributed in order to compensate people who have special financial costs, for example, disability of family members, maintenance of children. Such measures are established by law and systematically reviewed in accordance with the economic situation in the country.

The main part of real income is wages. A satisfactory level of wages motivates employees to work productively, improve their skills, and move up the career ladder. Abroad, the organization of wages is an internal affair of the company, which is agreed between the trade unions and the owners of production. In Ukraine, the minimum wage and the minimum rate of compensatory surcharges are set by law.

Further, Table 1 shows the dynamics of changes in the minimum wage in Ukraine for the period 2013-2023.

Considering Table 1, it can be noted that the minimum wage in Ukraine tends to increase annually, except for some periods, namely from 01.01.2014 to 31.08.2015 the minimum wage was constant and amounted to 1218 UAH.

**Table 1. Minimum wage in Ukraine from 01.01.2013 to 1.01.2023**

Period	Minimum wage		
	Monthly	Absolute growth compared to the previous period, UAH	Relative growth, %
01.01.2023	6700	0	0%
01.10.2022 - 31.12.2022	6700	200	3.1%
01.01.2022 - 30.09.2022	6500	0	0%
01.12.2021 - 31.12.2021	6500	500	8.3%
01.01.2021 - 30.11.2021	6000	1000	20.0%
01.09.2020 - 31.12.2020	5000	277	5.9%
01.01.2020 - 31.08.2020	4723	550	13.2%
01.01.2019 - 31.12.2019	4173	450	12.1%
01.01.2018 - 31.12.2018	3723	523	16.3%
01.01.2017 - 31.12.2017	3200	1600	100.0%
01.12.2016 - 31.12.2016	1600	150	10.3%
01.05.2016 - 30.11.2016	1450	72	5.2%
01.01.2016 - 30.04.2016	1378	0	0%

01.09.2015 - 31.12.2015	1378	160	13.1%
01.01.2015 - 31.08.2015	1218	0	0%
01.01.2014 - 31.12.2014	1218	0	0%
01.12.2013 - 31.12.2013	1218	71	6.2%
01.01.2013 - 30.11.2013	1147	13	1.1%

*Note: Built on the basis of Minimum wage in Ukraine*

<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>

Thus, from January 2013 to January 2023, the minimum wage gradually increased, but not at a very high pace. The biggest leap in change took place in the period 2016-2017, when the minimum wage was 1378 UAH, and later increased by more than 2 times and amounted to 3200 UAH.

In many respects, the minimum wage depends on the level of the subsistence level. The subsistence minimum is usually called a cash payment, the basis of which is the cost of the consumer basket (Мельник, 2022, p. 93). The consumer basket includes a certain set of food products, a non-food segment of consumption in the form of products and services that should ensure a satisfactory level of human life (Бакшеева, 2020, p. 96).

The labor market also depends on the level of wages, because it must provide potential employees with jobs and sufficient wages. And with a shortage of jobs, it may happen that some groups of the population will live below the poverty line, while others will have an adequate standard of living. In order to become a skilled worker, you need to get the right education, but due to income inequality, access to education is unequal. Therefore, an important step in bridging the income gap is to ensure access to quality education for all segments of the population. This will help people get better jobs and higher salaries.

In addition, in order to reduce income gaps, it is necessary to pursue an active employment policy. This may include upskilling and training activities, stimulating entrepreneurial activity, supporting small and medium-sized businesses, and creating new jobs in low-employment areas.

Another important step in the formation of a strategy for eliminating income gaps is to increase the effectiveness of social programs and social protection mechanisms. Access to quality health care, education, cultural and recreational activities, housing and other social benefits must be ensured.

A necessary element of the strategy is also to ensure social justice and equality of opportunity for all groups of the population. To do this, it is necessary to pay attention to the problems of socially vulnerable groups, in particular young people, the elderly, low-income families, the disabled and other groups.

In practical terms, the strategy for closing income gaps may include measures such as:

- increase in the minimum wage and the pension fund;
- introduction of progressive taxation for the well-to-do;
- introduction of wage control and liability for violation of legislation on remuneration;
- development of social entrepreneurship and social innovations.

### **Conclusions**

Consequently, income inequality has many consequences for society, such as increased poverty and unemployment, reduced quality of life and social mobility, limited access to education and healthcare, increased social tensions and conflicts.

Ukraine has serious problems with income inequality, which is reflected in the low level of the minimum wage and unequal distribution of income among different groups of the population. To close these income gaps, it is necessary to act comprehensively and include a variety of measures, such as raising the minimum wage, developing social programs for the poor, supporting small and medium-sized businesses, and ensuring the availability of quality education and healthcare. Thus, the formation of a strategy for eliminating gaps in incomes of the population is an important task for Ukraine, which aims to reduce social tensions and improve the quality of life of the population as a whole. The implementation of such a strategy requires comprehensive decisions at the state level and active public participation in the process of its formation and implementation.

### **References**

1. Lynch, J. W., Kaplan, G. A., Pamuk, E. R., Cohen, R. D., Heck, K. E., Balfour, J. L., & Yen, I. H. (1998). Income inequality and mortality in metropolitan areas of the United States. *American Journal of Public Health*, 88(7), 1074–1080. <https://doi.org/10.2105/ajph.88.7.1074>
2. Wilkinson, R. G., Kate, E., & Pickett, K. E. (2006). Income and health inequality: An overview and explanation of the evidence. *Social Science & Medicine*, 62(7), 1768–1784. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953605004375>
3. Бакшеєва, О. А. (2020). Завдання валютного нагляду в Україні. Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 30 жовтня 2020. *Східноєвропейський Центр Наукових Досліджень*, 96.
4. Мельник, М. В. (2022). Правове регулювання публічних та місцевих доходів та видатків. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: Технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 68)" / Збірник тез доповідей, 68, м. 7–8 червня 2022, 93–96.



5. Мельник, М. В. (2022). Медичне страхування в Україні та перспективи його розвитку. Міжнародна наукова інтернет-конференція "Інформаційне суспільство: Технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 68)" / Збірник тез доповідей, 68, 90–92.
6. Мінімальна заробітна плата в Україні. <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
7. Череп, А., Череп, О., Кисельова, І., & Швець, Ю. (2021). Моделювання неперервності забезпечення страхового захисту в гірничодобувній промисловості в умовах кризи. *Фінансово-кредитна діяльність: Проблеми теорії і практики*, 2(37), 287–297.
8. Череп, А. В., & Робакова, Д. Є. (2020). Досвід розвинених країн світу, щодо розвитку страхового ринку. Вісник Запорізького національного університету. *Зб. Наук. Праць. Економічні науки. ЗНУ*, 3(47), 140–144.

## **BALANCING THE MARKET, FINANCIAL, ECONOMIC AND SOCIAL EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT OF THE REHABILITATION CAPACITY OF THE ENTERPRISE**

**Cerep Olexandr<sup>1</sup>, Bechter Lilia<sup>1</sup>, Lishchenko Olena<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Zaporizhia National University, Zaporizhia, Ukraine*

*<sup>2</sup>National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Zaporizhia, Ukraine*

### **Abstract**

Investigated in the databases in the financial management of the rehabilitation capacity of the enterprise, which is formed on the basis of methodological recommendations and on bankruptcy assessment and rehabilitation, international standards diagnostician of bankruptcy of enterprises, national legislation, and on the recognition of enterprises insolvent. It is proposed to distinguish separate stages of the deployment of crisis processes of the enterprise, which allow to determine the symptoms indicating in the herd ta indicator to be evaluated and analyzed in process and diagnosis. Symptoms and indicators reflecting the development of negative phenomena that reflect the crisis at the enterprise are characterized. The influence on the effectiveness of management of rehabilitation capacity of success factors, which are divided into objective and subjective, is determined. It has been established that it is precisely the tin difficulties in the process of restoring rehabilitation capacity that are associated with the elimination of tin causes of loss of rehabilitation capacity of the enterprise,

neutralization of their negative manifestations and prevention of possible consequences. It has been proposed to use a balanced system of indicators that take into account the market, financial and economic and social in the effective management of the rehabilitation capacity of enterprise.

**Keywords:** balancing, indicators, crisis, effectiveness, solvency, rehabilitation capacity, management, strategy, rehabilitation.

## Results

The regulatory framework for financial management of the readjustment capacity of the enterprise is formed under the influence of the following components: methodological recommendations for insolvency assessment and rehabilitation; international standards for the diagnosis and identification of insolvent enterprises; national legislation on the recognition of enterprises as insolvent; legislation regulating the procedures and processes for the implementation of readjustment procedures (Бланк & Ситник, 2006, p. 201; Лісничук, 2016).

The methodological basis for the management of the rehabilitation capacity consists of legally established methods for identifying signs of insolvency of the enterprise, methods of express diagnostics and early detection of crisis phenomena, international accounting and financial reporting standards, national accounting regulations (information elements for calculating indicators of rehabilitation capacity), foreign and Ukrainian forecast models for assessing the rehabilitation capacity, as well as developments of domestic, European and American consulting companies (Ковалевська, 2006, p. 80).

One of the most important problems of domestic methods for assessing the sanitation capacity today is the lack of effective methods of early diagnosis, which would allow predicting the possible development of crisis phenomena at enterprises long before the actual deterioration of their financial and property condition.

In order to ensure timely and effective diagnostics of the development of crisis phenomena in the system of management of the sanitization capacity of enterprise, the authors allocate specific stages of development of negative processes in the activities of enterprise, identify the main symptoms indicating the onset of a certain stage, and provide a list of indicators that are subject to assessment and careful analysis in the course of diagnostics (Table 1) (Лісничук, 2016).

**Table 1.** *Characteristics of symptoms and indicators reflecting the development of negative phenomena that reflect the crisis at the enterprise*

Characteristics of the symptoms of crisis phenomena	Characteristics of indicators that should be analyzed to determine the crisis
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

1. Decrease in business activity of the enterprise	
Decrease in business activity indicators, growth rates of profitability, working capital turnover, indicators of efficiency in the use of fixed assets	Income, turnover of working capital, indicators of return on assets, capital intensity, labor productivity, rates of growth of labor productivity and wages
2. Decrease in indicators of financial stability and stability of the enterprise	
Decrease in indicators of autonomy, financial stability, solvency of absolute, relative and fast. Decrease in incoming cash flows and the number of outgoings	The growth rate of accounts payable and receivable and the ratio between them, the dynamics of such a ratio. Net cash flow growth rate
3. Symptoms of the pre-crisis state of the enterprise	
Performance indicators are decreasing, signs of unprofitable activities are emerging, indicators of financial stability and solvency are deteriorating. These indicators do not correspond to the normative values	Net profit/loss, return on sales, return on assets and equity, coverage ratio, net working capital (in dynamics and in comparison, with critical standards)
4. Rapid development of crisis phenomena	
The company's activities become negative, the net loss accumulates over several years. The financial condition is already worse than the normative, but the company still retains the ability to pay off its obligations	Financial results of operating activities, gross profit, profitability of products, indicators of financial autonomy, share of own sources in the financing of liquid assets (dynamic and compared to the relevant standards of recovery capacity)
5. Deep and systemic crisis in the activities of the enterprise	
The enterprise is gradually losing its viability and cannot develop normally. Operating activities are unprofitable, turnover does not cover costs, and the equity ratio is rapidly decreasing	Gross profit, operating result, share of equity in assets (in dynamics and in comparison with the standards recommending bankruptcy and liquidation)

*Note: developed by the authors on the basis of Череп et al., 2021; Череп et al., 2022; Череп, Бузай & Горбунова, 2022; Череп et al., 2022; Козлянченко, 2009*

Having recognized the necessity and relevance of remediation capacity management, it is necessary to formulate the goals that the enterprise seeks to achieve in the process of management and determine the maximum level of desired results. The formulation of goals should take into account the conditions of the external and internal environment of the organization and meet the requirements of clarity, consistency, time orientation, flexibility and achievability. Of all the goals of the enterprise, the greatest attention should be paid to financial goals (Козлянченко, 2009, p. 81).

Formation of the goals of management of the sanitization capacity of the enterprise allows to determine the main objects of management. At the strategic level, the regenerative capacity of an

enterprise is its natural ability to independently recover and survive at the expense of its own financial resources. At the tactical level, it is profitability and solvency. Achievement of the set goal of restoring the revitalization capacity of the enterprise is carried out on the basis of the development of a revitalization strategy, which best meets the internal and external conditions of the enterprise's activities (Колбушкін, 2004, p. 5–6).

The ultimate goal of any rehabilitation strategy is to achieve a long-term competitive advantage that ensures high profitability, financial stability and sustainable development in the long term. The main goals of the enterprise rehabilitation strategy are achieved through the use of a combination of solvency restoration tools, which are the most common (Лісничук, 2012a, p. 53).

The main difficulties in this process are related to the fact that it is necessary not only to identify the common causes of the company's loss of ability to recover, but also to eliminate them, neutralize negative manifestations and prevent possible consequences. Therefore, in situations of gradual loss of rehabilitation capacity, along with priority measures, such as cost reduction, expansion and modification of the product range, debt restructuring, more radical measures are needed, such as financial recovery, radical reorganization and restructuring, and a change in the vector of strategic development (Лісничук, 2012b, p. 125)

These strategies can be implemented independently, with the involvement of specialized consultants, or solely through the efforts of consultants. The main means of restoring the potential of revitalization are the mobilization of sales reserves, the increase in cash flows, the revision of development strategies and the shift of investment priorities towards financing the production of innovative products (Лісничук, 2012c, p. 324).

Each control system is activated (actuated) by means of certain mechanisms. Financial management of remediation capacity is no exception. It can be implemented only if the mechanisms for managing it are integrated into the overall system of financial management of anti-crisis preparedness and provide an effective impact on the factors that determine the ability of the enterprise to withstand the financial crisis.

Another little-researched issue in the field of sanitization capacity management is the determination of its effectiveness. Efficiency is understood as the totality of the accumulated results of the system's functioning and the potential for its further development.

The so-called success factors can be divided into objective and subjective, which have a significant impact on the effectiveness of rehabilitation potential management.

Objective factors include setting reasonable goals and compliance of the company's activities with the standards, regulations and restrictions established by law. Subjective factors include the adaptation of employees to changes, their understanding of the essence and feasibility of using the system of management of the revitalization potential of the enterprise, their interest in achieving the

set goals, rationality and creativity in the process of managerial decision-making, as well as the personal responsibility of each participant in the process for the results achieved.

Particular attention should be paid to the assessment of the economic efficiency of this process, since the effectiveness of the system for managing the recovery potential of enterprise depends to the greatest extent on the degree of achievement of financial and economic goals.

In our opinion, the economic efficiency of managing the company's ability to regenerate should be based on market, financial, economic and social results (Лісничук, 2013, p. 207).

Market indicators assess the company's competitive position, determine its market share and marketing prospects.

Financial and economic performance ensures the profitability, solvency, liquidity, productivity and efficiency of the company's activities and is evaluated by a group of indicators, including indicators of profitability, solvency, liquidity, business activity, efficiency of the use of fixed and circulating assets and labor resources.

The achievement of social performance is manifested by studying the interests of the company's management, employees, creditors, investors and shareholders. This approach allows each party to be interested in achieving the ultimate goal - increasing the company's ability to self-develop and maintain high standards. Inadequate social effectiveness can lead to rejection or resistance to the proposed management system (Череп & Попов, 2021).

In order to balance market, financial-economic and social indicators and take into account their relationship in the management of the reproductive potential of enterprise, the use of the universal system of indicators (BSC), based on an integrated and systematic approach, is proposed.

The Universal Scorecard, defined by Rampersad, aims to balance the goals of the company (organizational level) and employees (individual level) through improvement, development and training, as well as based on the provisions of the theories of Total Quality Management (TQM), Performance Management (PM) and Competency Management (CM). This is an upgraded version of the Balanced Scorecard (BSC), supplemented by the provisions of the theories of Total Quality Management (TQM), Performance Management (PM) and Competency Management (CM).

Such a system not only minimizes the risk of insolvency, but also creates prerequisites for the successful functioning of the enterprise in the long term (Лісничук, 2014, p. 74–75).

## **Conclusions**

1. The efficiency of management of the readjustment capacity of an economic entity should be considered as the final result of the entity's activities to achieve and maintain the optimal level of readjustment capacity and the accumulation of readjustment potential, which guarantees successful management in the long term.

2. Therefore, it can be said that an important indicator of the effectiveness of rehabilitation potential management is the optimal level of rehabilitation potential. Its essence lies in the fact that the entity retains the ability to maintain liquidity, solvency and competitiveness, as well as adheres to certain limits that minimize the level of insolvency risk.

3. The effectiveness of management of the rehabilitation capacity of enterprises is manifested in two aspects: the external aspect - increases the market share, ensures economic security and increases the confidence of investors and creditors, which, in turn, leads to an increase in the level of investment attractiveness of the enterprise.

### References

1. Бланк, І. О., & Ситник Г. В. (2006). *Управління фінансами підприємств*: підруч. КНЕУ, 779.
2. Ковалевська, А. В. (2006). Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: Проблеми Теорії та Практики*, 1(1), 76–82.
3. Козлянченко, О. М. (2009). Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки. *Актуальні Проблеми Економіки*, 2, 78–88. <https://eco-science.net/>
4. Колбушкін, Ю. П. (2004). Формування фінансового потенціалу підприємства на основі грошових потоків. *Проблеми Системного Підходу в Економіці*, 8, 3–8.
5. Ліснічук, О. А. (2012). Діагностика розвитку кризових явищ на підприємстві. *Сталий Розвиток Економіки*, 5(15), 120–126.
6. Ліснічук, О. А. (2012). Матриця санаційної спроможності та вибір стратегій санації для машинобудівних підприємств в Україні. *Вісник ЖДТУ*, 3(61), 321–325.
7. Ліснічук, О. А. (2012). Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: Зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна Економіка*, 5(31), 51–57.
8. Ліснічук, О. А. (2013). Санаційний потенціал машинобудівних підприємств, що перебувають в умовах кризи: Методологія і практика оцінки. *Збірник Наукових Праць ЧДТУ*, 33(2), 198–207.
9. Ліснічук, О. А. (2014). Державна фінансова підтримка машинобудівних підприємств України. *Науковий Вісник ХДУ*. Вип. 9(1), 73–76.
10. Ліснічук, О. А. (2016). *Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств*. Дис. ... Канд. Екон. Наук : 08.00.08. 229.
11. Череп, А. В., Бугай, В. З., & Горбунова, А. В. (2022). *Життєздатність підприємства: Від виживання до розвитку: Монографія*. Видавець ФОП Мокшанов В.В., 393.
12. Череп, А. В., Бугай, В. З., & Горбунова, А. В. (2022). *Стратегія і тактика антикризового управління підприємством в умовах невизначеності: Монографія*. Видавець ФОП Мокшанов В.В., 2022, 274.

13. Череп, А. В., Бугай, В. З., Череп, О. Г., & Горбунова, А. В. (2019). *Управління життєзабезпеченням промислових підприємств шляхом формування антикризових заходів*: Монографія. ФОП «Мокшанов В.В.», 192.
14. Череп, А. В., Попов, М. М. (2021). Обґрунтування можливостей зміцнення економічної безпеки підприємства за рахунок інвестиційної стратегії: Розділ в монографії *Інтеграція освіти, науки та бізнесу*: Монографія. / за ред. А. В. Череп. Том 11. Видавничий дім «Гельветика», 50–55.
15. Череп, А. В., Череп, О. Г., Огренич, Ю. О. (2022). Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств в кризових умовах *Стаття Фінансово-кредитна діяльність: Проблеми Теорії та Практики. Зб. Наук. Праць. ІБС НБУ, 1(42), 134–144.*
16. Череп, О. Г., Горбунова, А. В., Бугай, В. З., Череп, А. В. (2021). Система антикризового управління как основа обеспечения экономической защищенности предприятия. *Научно-практический журнал «Транзитная Экономика»*. ИП «Ханшайым», 4, 35–44. ISSN 2413-4953.

## **INSURANCE OF RISKS OF ENTERPRISES IN ORDER TO ENSURE THEIR FINANCIAL STABILITY AND SOLVENCY**

**Cherep Oleksandr, Denysenko Maksym, Lyubasenko Kristina**

*Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### **Abstract**

The importance of insurance of enterprises as a means of ensuring their financial stability and solvency is substantiated. The theoretical foundations of risk management are considered. A literary analysis of the definition of the essence of the concept of insurance risk has been carried out and the methodology of its management has been analyzed. The features of enterprise risk insurance as a means of ensuring its solvency are studied, including the main groups of risks that can be insured. A methodology for ensuring the risks of domestic enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war has been developed in order to ensure their financial stability. This technique can be applied in the practical activities of enterprises.

**Keywords:** risks, martial law, risk insurance, diversification, solvency, financial stability, management decisions.

## Introduction

**Relevance and novelty.** In companies, the problem of risk insurance is an important component of the risk management system, its basis. However, the management of enterprises often does not pay enough attention to it. Nevertheless, in the context of military conflict and socio-economic instability, a well-structured insurance and risk management system helps enterprises to make effective management decisions, contributing to the achievement of long-term strategic goals and ensuring the financial stability and solvency of enterprises.

The relevance of the study of this problem is explained by the martial law in Ukraine, when many companies were forced to temporarily suspend or even close their activities due to the inability to work in the new conditions. Therefore, the study of enterprise risk insurance in order to ensure their financial stability and solvency is a relevant topic for Ukrainian enterprises operating in military conditions.

**Analysis of the latest research and publications.** The issues of risk insurance at enterprises were highlighted by such domestic researchers as: Гройсберг et al. (2019); Turkoglu (2019), McShane et al. (2011); Lam (2014), Mikes (2009); Швець (2018); Клімович & Козел (2020); Мних (2006), Кравчук et al. (2010). However, the study of risk management in wartime is not well studied and requires a number of studies and developments. It is also advisable to study the process of insuring the risks of enterprises in order to ensure their financial stability and solvency.

**The main purpose of this article** is to analyze the risk insurance of enterprises in the context of martial law in Ukraine in order to ensure their financial stability and solvency.

Among the main **objectives** of the article are: to study the theoretical foundations of the concept of risk management; define the concept of insurance risk and analyze the methodology of its management; analyze the company's risk insurance as a guarantee of its solvency; to propose a methodology for insuring economic risks for domestic companies during the war in Ukraine to ensure their financial stability.

### Presentation of the main material of the research

A review of the literature on the basic concepts of risk culture at the enterprise has shown that there are different approaches to determining their types. Understanding the culture and risk culture by the management and other employees of the company allows to (Гройсберг, 2019, p. 174): better understand its foreseeable and unpredictable consequences; assess the level of coherence of employees' views on culture; identify subcultures that may be the cause of higher or lower productivity in the group; capture differences between traditional cultures during mergers or acquisitions; quickly orient new managers to the culture they are joining and help them identify the most effective way to manage employees; measure the degree of coherence between individual



leadership styles and organizational culture to determine what impact a leader can have; develop the desired culture and communicate the changes needed to implement it (Turkoglu, 2019).

Therefore, we offer alternative methods to optimize the risks of insurance companies operating under martial law. The results of the proposed methodology are presented in Table 1.

**Table 1.** Characteristics of the main methods of insuring the economic risks of enterprises under martial law

<b>Type of risk</b>	<b>Impact Enterprise</b>	<b>Method of its insurance</b>
Currency fluctuations	Regardless of whether the company is engaged in exports or not, it depends on fluctuations in the exchange rate. After all, since the beginning of the war, the exchange rate has risen from 27 hryvnias per dollar to 40, and, accordingly, has led to an increase in the price of literally everything, because Ukraine has a market economy and most purchases come from abroad. The rise in the exchange rate of fuel and food products was especially acutely felt	Use hedging to insure against adverse price changes for any products under contracts and commercial transactions involving the supply (sale) of goods in future periods. It provides for the conclusion of long-term supply contracts at a fixed price. Thus, it is possible to avoid the risk of fluctuations in exchange rates when carrying out foreign economic transactions
Limitations of raw materials	Due to the war, Ukrainian government set a list of critical imports for foreign raw materials, which led to a shortage of them, which could lead to the inability of domestic companies to fulfill their orders on time	Constant updating of the list of critical imports. Creation of reserves of raw materials. Conclusion of joint venture agreements with producers of raw materials. Wider diversification of suppliers of raw materials for the production of products
Decrease in the purchasing power of the population	The war and its consequences led to an increase in the price of almost all goods, which directly proportionally affected people's ability to buy them. A decrease in purchases negatively affect the result of the enterprise	Develop a product line for low-price market segments
Failure in the delivery of products	As you know, companies cooperate with each other throughout Ukraine, and a company from Lviv buys goods from a company from Dnipro. The war has limited such activities to some extent and led to the postponement of deliveries due to missile strikes, curfews, and general martial law in Ukraine	Creation of product reserves. Diversification of sales channels and deliveries of products. Outsourcing of product supply operations
Increase in oil prices on the world market	This is perhaps the biggest factor influencing the activities of companies, because due to EU	Creation of a system of reserves to cover unforeseen expenses. Flexible management and adaptation of

	sanctions for Russia, the demand for oil has increased, which has led to an increase in fuel prices, which directly proportionally affected the growth of final products	pricing to price changes in the world market.
Declining demand	The war in the country has caused an increase in inflation, a decrease in wages and, accordingly, led to a decrease in demand for goods from the population. This is especially acute for companies that sell products that are not essential goods (furniture, clothing, real estate)	To develop a marketing program for the formation of consumer loyalty through the use of promotional offers and a program for promoting products to the market to expand consumer awareness of the properties and quality of products

*Created by Creators, based on Чепен & Купдына, 2021; Чепен & Кyxap, 2021*

So, today Ukrainian business needs to implement effective methods of risk insurance, the main of which is fluctuations in the exchange rate, which is the root cause of the rise in prices for literally all types of goods and services. Also, a rather serious risk is a decrease in the purchasing power of the population and a reduction in demand due to high inflation, which directly affects the revenue of enterprises, such a risk is especially noticeable for companies that sell goods that are not essential goods. However, the rise in prices is nothing compared to the thousands of dead Ukrainian civilians, the number of which is growing every day.

### **Conclusions from this study and prospects for further development**

Domestic business is going through hard times, the enemy is destroying both our infrastructure and economy every day, but despite such significant losses, Ukrainian companies, like the country, are indomitable, and this once again proves our strength and unity. Today, it is so important for companies to insure risks, primarily economic ones, which primarily affect their solvency and financial stability. We propose the use of the methodology proposed by us during the study, which will allow the company's management and its managers to understand how risks affect the activities of companies and what methods can be used to (insure) limit their negative impact.

### **References**

1. Lam, J. C. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
2. McShane, M. K., Anil, N., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641–658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160>
3. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*,

20(1),18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>

4. Turkoglu, C. (2019). Why risk? Why culture? Why risk culture? 3 reasons why you should explore the risk culture in your organisation. [https://www.linkedin.com/pulse/why-risk-culture-3-reasons-you-should-explore-your-cengiz-turkoglu/?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/why-risk-culture-3-reasons-you-should-explore-your-cengiz-turkoglu/?trk=public_profile_article_view)
5. Гройсберг, Б., Лі, Є., Прайс, Дж., & Йо-Джуд, Дж. (2019). Чен корпоративна культура: Путівник для лідера. *Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review*. КМБУКС, 163–194.
6. Клімович, І. М., & Козел, С. А. (2020). *Проблеми страхування фінансових ризиків в Україні*. [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/77165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/77165.doc.htm)
7. Кравчук, Н. Я., Колісник, О. Я., & Мелих, О. Ю. (2010). *Фінансова безпека: Навчально-методичний посібник*. Вектор.
8. Мних, М. В. (2006). *Страхування в Україні: Сучасна теорія і практика*: [монографія]. Знання України.
9. Череп, А. В., & Курдупа, В. С. (2021). Підвищення конкурентоспроможності України на засадах інноваційного розвитку. Scientific research of the XXI century / Compiled by V. Shpak, S. Tabachnikov (Vol. 1). *GS Publishing Service*, 77–82.
10. Череп, А. В., & Кухар, М. В. (2021). Формування стратегії європейських векторів розвитку країн світу. Збірник матеріалів VI Всеукраїнської конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності». 04 грудня 2021. Видавець ФОП Мокшанов В.В., 133–135.
11. Швець, Ю. (2018). Ризики в діяльності промислових підприємств: Види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні Економічні Відносини та Світове Господарство*, 17(2), 131–135.

# WORLD TRENDS IN DIGITIZATION OF ENTERPRISES ECONOMIC PROCESSES

**Chernikova Liudmyla**

*Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

## **Abstract**

In the article were investigated questions connected with economy digitization in different countries of the world, identified the main directions of enterprises' activities, which desire to achieve a digital breakthrough. Were studied methods and ways of estimation of the formation and spreading processes of the digital economy. Defined key factors that represent the tempo of digitization in different countries. Was assessed the level of digitization of economical processes of the enterprises.

Also, was performed a SWOT-analysis of economics' digitization and identified its world trends. Were established ways for increasing efficiency of enterprises in conditions of digitization. Basing on performed analysis and learned experience of leading countries in digital transformation made the conclusion about the interdependence between the level of digitization and standard of living of the population.

**Keywords:** digitization, economical digitization, analysis of digitization of the economic processes of enterprises, world trends of digitization.

The beginning of the 21st century is characterized by a change in the leaders of the world economy. Over the 20 years of the new century, there has been a gradual displacement of such industries as mechanical engineering, metallurgy, coal industry, etc. by the IT sector.

To date, the leaders in the development of digital technologies are such countries as Singapore, Great Britain, New Zealand, the UAE, Estonia, Japan, and Israel. In these countries, almost all areas of the economy are being digitized. This process involves both individual business processes and entire industries and covers more and more territories. However, researchers of digitalization issues point out that out of 400 initiatives and projects, only 20 are being implemented, that is, only 5%.

Thus, according to V.P. Kupriyanovsky (2016), out of every hundred countries, an average of 59% submit income declarations, 50% register a business, 28% issue a birth certificate, 24% register a vehicle, and 16% issue an identity card online (Kupriyanovsky, 2016).

Until 2015-2016, mainly private enterprises took part in the digitalization processes in Ukraine, but after the state began to pay more attention to this issue (to promote the spread of the Internet, create an appropriate legislative framework, increase the cost of digitalization of the

economy, etc.), state-owned enterprises, organizations and institutions of various spheres and sectors of the economy began to be actively involved in this process.

Digitalization is the filling of the physical world with electronic digital devices, means, systems and the setting up of an electronic communication cloud between them, which is the basis for the development of the digital economy. Thus, "the leaders of the world economy consider digitalization as a priority area for the innovative development of production and economic systems of various levels and a tool for ensuring competitive advantages in the long term" (Соколова, 2018).

Since 2010, the EU countries have approved and implemented their own "digital agendas" or "digital strategies", and Germany, France and Sweden have been implementing it for more than 5 years as a state policy in many spheres of life and sectors of the economy (Фіщук, 2017). But to date, EU countries are still lagging behind the United States, Japan and Korea in digital development.

China is a prime example of technology development, which has made it a leader in many industries. Today, China ranks second in the implementation of the digital economy and accounts for 30% of GDP (<https://news.finance.ua/ua/news/-/416119/tsyfrova-ekonomika-stanovyt-30-wp-kytaya>). The number of Internet users in China is almost a quarter of the world's population and more than 50% of the country's total population. If in the beginning China worked on increasing quantitative indicators and the scale of the national market, today priority is given to qualitative growth. China is both actively implementing promising digital projects and developing its own (Alibaba, Huawei).

Digital transformation is a complex process for any country. For the transformation to be successful, countries that have reached the highest level of digital maturity have had to overcome many challenges, both organizational, technical and cultural. Today, you can become a digital leader in specific sectors of the economy by focusing on activities such as:

- development of a digital strategy;
- management of digital activities through their national companies;
- digital implementation of the planned strategic tasks (Куприяновский et al., 2017).

In Germany, the Hannover Messe 2011 marked the beginning of an active digital transformation, where the state program "Industry 4.0" was adopted. The role of the state here is to create the rules of the game, develop education, stimulate research, and not finance digital projects. Similar programs have been adopted in the Netherlands, France, the United Kingdom, Italy, Belgium and other countries. In the United States, in 2012, the Coalition of Leaders of Smart Manufacturing was created, which included representatives of business, government agencies, universities, and laboratories (Pas'ko, 2015).

Samsung, LG, Sony, Toyota, etc. are examples of the creation of the largest digital companies based on traditional corporations in South Korea and Japan. In the United States, Apple, Google, Amazon.com, and Facebook topped the list of high-tech digital companies (Белова, 2017).

Today, there are many methods and ways to assess the processes of formation and spread of the digital economy in the world. These include:

1. Assessment of the share of the digital economy in the country's GDP (one indicator is calculated);
2. e-Intensity Index (only six indicators are used in the calculation);
3. Mc Kinsey's Digitalization Index (used from 32 to 160 indicators);
4. The Digital Evolution Index is offered by Mastercard and the Fletcher School of Law and Diplomacy (countries are evaluated according to 170 parameters).

The most capacious, in our opinion, is the latest rating, with the help of which the pace of digitalization in different countries is assessed by four main factors:

- availability of access to the Internet and the degree of development of digital infrastructure;
- demand for digital technologies;
- state policy, legislation, resources;
- innovation and investment climate.

According to Digital Planet, based on this rating, the countries can be divided into four groups, which are presented in Table 1.

**Table 1.** *Groups of countries according to the Digital Evolution Index*

Group No	Name Group	Country	Characteristics of the level of digital development
I	Leaders	Singapore, United Kingdom, New Zealand, United Arab Emirates, Estonia, Hong Kong, Japan, Israel	The high pace of digital development maintains it and increases innovation
II	Slowing Growth Rates	South Korea, Australia, Western Europe and Scandinavia	They have noticeably slowed down the pace of development, and without the introduction of innovations, they will lag behind the leaders of digital transformation

III	Promising	China, Kenya, India, Malaysia, Philippines, Indonesia, Brazil, Chile, Mexico, Colombia	Low level of digital development, but steady growth rates, there are prospects for improving positions
IV	Problematic	South Africa, Pakistan, Peru, Egypt, Greece	Low level of digitalization and very slow growth rates, which causes great difficulties, both within the state and interstate relations

*Grouped based on Фішук, 2017*

According to the ITU, at the beginning of 2019, 51.2% of the world's population (3.9 billion people) used the internet. In developed countries, this percentage was already reached in 2005, and by 2019 it had grown to 80.9%, and in developing countries from 7.7% to 45.3% over the same period.

Before the advent and spread of the internet, advertising and promotion of products, goods, works and services were available only to large enterprises, and today this advantage can be used by representatives of small and medium-sized businesses. Having analyzed the level of digitalization of the economy in various countries of the world, it is possible to identify the main global trends in digitalization, which are presented in the form of a SWOT analysis in Table 2.

**Table 2.** *SWOT analysis of economic digitalization: Global trends*

WEAKNESSES	STRENGTHS
Staff shortages; outdated legislation; lack of training programs (courses, trainings) for working with digital technologies	Accuracy and speed of decision-making; productivity growth, cost reduction; readiness of the government and citizens of most countries for digitalization
THREATS	POSSIBILITIES
Rising unemployment; data security; confidentiality; cyber threats; pollution of the information space	Development, production and implementation of digital equipment; creation of new jobs; better meeting people's needs; increasing competitiveness; improving product quality

*Developed by the author on the basis of [1-8]*

Thus, increasing the efficiency of enterprises in the context of digitalization can be achieved by: establishing direct contacts with suppliers of raw materials and buyers of finished products; optimization of logistics processes; automation of production processes; improvement of management processes; increasing the speed of receiving and processing operational data; improving marketing, etc.

Moreover, each of the above methods will have an effect by saving resources (time, material, technical, financial) in the digitalization of business processes of enterprises. Today, no company that has embarked on the path of digital transformation disputes the many benefits of digitalization. Therefore, the experience of the leading countries in digital transformation indicates the need to develop a detailed plan for digital changes, train personnel, implement the developed plan and evaluate its results.

With the growing number of participants in digital transformation, both in individual countries and around the world, the issue of cybersecurity is becoming more relevant, both at the level of an individual enterprise, at the level of the state and on an international scale. In this regard, it is necessary to pay great attention to the issues of software and legislation (national and international) in the field of protection of the information space, since cybersecurity is a guarantor of "healthy" competition in the technological world.

An analysis of global trends in the digitalization of economic processes of enterprises confirms that such transformations will contribute not only to the growth of the competitiveness of enterprises in world markets, but also to the improvement of the quality and standard of living of the population.

### References

1. Pas'ko, I. (2015). *Chto nuzhno znat' ob Industrii 4.0 i Internetе veshhey* // theRunet (last accessed Sep 11, 2018). <http://therunet.com/articles/4826>
2. Белова, С. (2017). Неизбежность года: «Цифровая трансформация». *CRN ИТ – Бизнес. Тенденции и Перспективы*. М., 6(104)/12(465).
3. Куприяновский, В. П. (2016). Розничная торговля в цифровой экономике. *International Journal of Open Information Technologies*, 4, 71–78.
4. Куприяновский, В. П., Добрынин, А. П., & Синагов, С. А. (2017). Целостная модель трансформации в цифровой экономике – как стать цифровыми лидерами / Д. Е. Намиот// *International Journal of Open Information Technologies*, 5(1), 26–33.
5. Соколова, Г. Б. (2018). Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний Вісник Донбасу*, 1151, 92–96



6. Фіщук, В. (2017). *Цифрова економіка – це реально. НВ Бізнес*.  
<https://biz.nv.ua/ukr/experts/fichuk/tsifrova-ekonomira-tse-realno-1001102.html>
7. *Цифрова економіка становить 30: ВВП Китаю*. <https://news.finance.ua/ua/news/-/416119/tsyfrova-ekonomika-stanovyt-30-wp-kytaya>
8. The Fletcher school Tufts university (2017). *Digital Planet 2017: How competitiveness and trust in digital economies vary across the world*. Medford, 70. [https://digitalplanet.tufts.edu/wp-content/uploads/2023/09/Digital\\_Planet\\_2017\\_FINAL.pdf](https://digitalplanet.tufts.edu/wp-content/uploads/2023/09/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf)

## SPORTO RENGINIO ORGANIZAVIMO GERINIMAS

**Girdauskaitė Miglė, Bradauskienė Kristina**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Anotacija**

Sporto renginiai šių dienų visuomenėje sudaro labai didelę reikšmę. Tokio tipo renginiai yra pramogų šaltiniai, bet jie sudaro ir didelę dalį verslo ir turizmo pramonės. Straipsnyje analizuojama problema – kokie yra sportinio renginio organizavimo gerinimo ypatumai. Renginių organizavimo gerinimo problematika šiandieną yra kaip niekada aktuali, nes lankytojai turi dideles pasirinkimo galimybes, todėl siekiant juos sudominti ir pritraukti, reikia renginio organizavimą stipriai orientuoti į vartotojų lūkesčius ir poreikius. Objektas – sporto renginio organizavimo gerinimas. Svarbu paminėti ir tai, kad sporto renginiai prisideda prie visuomenės sveikatos ir gerovės. Šie renginiai skatina žmones gyventi aktyvesnį gyvenimą, išbandyti naujas sporto šakas. Sporto populiarumo aktualumas: kiekvienoje šalyje populiarūs skirtingos sporto rūšys. Tai gali lemti sporto renginio aktualumą kelionei. Pvz., jei keliuose regionuose populiarus krepšinis, tai gali būti aktualus sporto renginys, kuris vyksta tose vietovėse.

**Raktiniai žodžiai:** sporto renginys, organizavimas, sporto įrenginiai.

### **Įvadas**

**Aktualumas ir naujumas.** Sporto renginio organizavimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug planavimo, koordinavimo ir resursų. Sporto renginiai gali būti įvairaus masto: nuo vietinės sporto šventės iki tarptautinio čempionato ar olimpinių žaidynių. Renginio organizatorius turi atlikti daug įvairių užduočių ir užtikrinti, kad viskas vyktų sklandžiai. Pirmiausia, organizatorius turi pasirinkti tinkamą vietą renginiui. Tai gali būti stadionas, sporto aikštė arba specialiai tam tikslui

pastatyta arena. Vietą reikia pasirinkti atsižvelgiant į renginio pobūdį, numatytą žiūrovų skaičių. Toliau, organizatorius turi užsitikrinti sportininkų, trenerių ir kitų specialistų dalyvavimą renginyje: derėtis su jų vadovais, pasirašyti sutartis ir aprūpinti juos reikiama ištekliais (pvz., apranga, įranga ir t. t.). Renginio organizatorius taip pat privalo rūpintis žiūrovų aptarnavimu: bilietų pardavimu, apgyvendinimo vietų rezervavimu, transporto organizavimu ir parkavimu. Be to, organizatorius turi įsitikinti, kad žiūrovams bus suteikta jų poreikius atitinkanti informacija, maisto ir gėrimų pasirinkimas bei kiti patogumai (pvz., sanitarinės patalpos ir laisvalaikio pramogos). Kaip teigia Brochado et al. (2022) savo atliktu tyrimu, siekiama sukurti elementų grupę, kuri įvertintų veiksnius, turinčius įtakos sporto renginių sėkmei iš organizatorių perspektyvos, ir matavimo priemonę, pagal kurią būtų nustatyti pagrindiniai šių suinteresuotųjų šalių prioritetai, remiantis svarbos ir veiklos analizės (IPA) sistema.

*Objektas* – sporto renginio organizavimo gerinimas.

*Tikslas* – aptarti sporto renginio organizavimo gerinimo ypatumų teorinius aspektus.

*Metodai* – mokslinės literatūros analizė. Šis metodas naudojamas analizuojant jau parašytus straipsnius bei knygas, kurie susiję su analizuojama tema. Literatūros analizė padeda susipažinti su tam tikros temos istorija, susidaryti nuomonę ir naujai suvokti tam tikras temas.

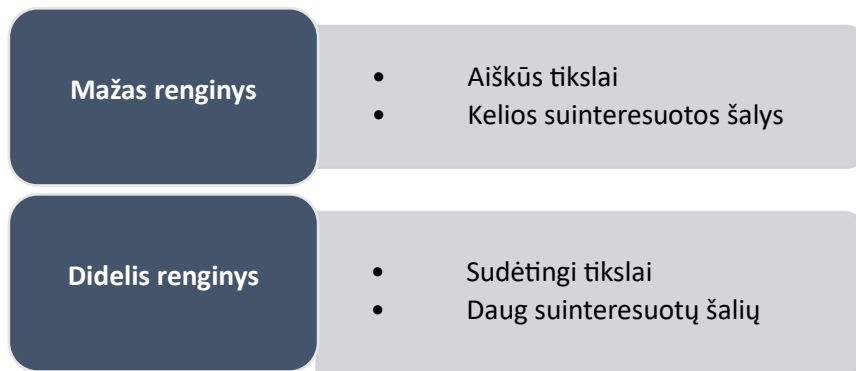
### **Sporto renginio organizavimo teoriniai aspektai**

***Renginio samprata ir klasifikacija.*** Česnulaitytė ir Juodokaitė (2016) pabrėžia labai svarbų aspektą prieš pradėdant organizuoti sporto renginį – būtina atidžiai apgalvoti, ar bus įmanoma jį sėkmingai surengti. Tai apima vertinimą, ar yra pakankamai finansinių išteklių, reikalingų renginiui organizuoti, ar yra pakankamai kompetentingo personalo, tinkamos įrangos ir kitų svarbių komponentų, kurie yra būtini renginiui vykdyti. Renginio koncepcija glaudžiai susijusi su planavimu, organizavimu ir vykdymu, kurių užduotis yra sukurti įvairiapusę patirtį, suteikti žmonėms informacijos ar pramogų aplinką. Renginiai labai įvairūs – tiek savo mastu, forma, tiek tikslais. Skirtingų asmenų supratimas, kas yra renginys, gali labai skirtis, o žodį „įvykis“ galima apibūdinti įvairiai. Ši sąvoka turi daugybę reikšmių, įskaitant įvairias veiklas, kurios susieja žmones su jų pomėgiais dalyvauti, įvairiais aktyvizmo būdais, be to, renginiai atspindi visuomenės įvairovę ir kultūrinius skirtumus, kurie gali turėti didelės įtakos žmonių suvokimui ir įvykių vertinimui. Tai dinamiška koncepcija, kuri nuolat kinta ir prisitaiko prie kintančių poreikių bei visuomenės konteksto. Pavyzdžiui, Parrent ir Naraine (2019) apibrėžime pabrėžia, kad renginiai yra susitikimų ir bendros veiklos laikotarpį apimantys žmonių susibūrimai, kuriems būdingi bendri tikslai, o tai yra ribotas laiko intervalas. Dėl šios įvairovės galime suprasti, kad renginiai gali įgyti įvairias formas ir turėti skirtingus tikslus bei trukmę. Tai gali būti kultūriniai festivaliai, sporto varžybos, verslo konferencijos, meno parodos ir daugybė kitų. Kiekvienas renginys turi savo unikalumą ir

specifiškumą, pritaikytą konkrečiai auditorijai ir tikslams. Wang ir Wen (2022) teigia, kad sporto renginiai tai veiklos, įvykiai, parodantys bendrą visuomenės pažangos lygį, pastebimą per fizinį judrumą, nuolat išbandant esamas žmogaus fizinio pasirengimo ir kūno jėgos ribas. Kenijos senato nutarimas (2021) nurodo, kad šie sporto renginiai, varžybos, turnyrai ar žaidimai yra viešai prieinami tiek dalyvauti, tiek lankyti visuomenei. Šis autorius išryškina visuomenės poziciją sporto renginiuose. Autorius teigia, kad šie sporto renginiai turi būti viešai prieinami ne tik dalyviams, tačiau ir žiūrovams. Dalyviams turi būti sudaromos galimybės efektyviai atvykti, atlikti reikiamas pareigas ir parodyti geriausius rezultatus. Žiūrovai turi galėti stebėti šiuos įvykius ir gyvai, ir transliacijos būdu, turi būti sudarytos galimybės tiek žiūrovams, tiek dalyviams atlikti savo indėlį sporto renginio metu. Sporto industrija prie šių tikslų taip pat prisideda siekdama užtikrinti visuomenės gera sveikatą, sporto švietimą (Hugaerts et al., 2021). Sportas skatina fizinę gerovę, nes stiprina širdies ir kraujagyslių sistemos sveikatą, stiprina jėgas bei lankstumą ir padeda išlaikyti sveiką svorį. Be to, sportas skatina asmeninį tobulėjimą, moko esminių vertybių, tokių kaip komandinis darbas, drausmė, atsparumas ir sąžiningas žaidimas. Šios vertybės virsta kitais gyvenimo aspektais, prisidedančiais prie charakterio ugdymo ir socialinės sanglaudos.

Renginiai yra svarbi visuomenės dalis, veikianti įvairias gyvenimo sritis. Jie istoriškai suteikė prasmės kasdieniniam gyvenimui ir įgijo didelę reikšmę žmonių laisvalaikiui, ypač sporto, kultūros, kelionių, verslo, politikos ir filantropijos srityse. Šiuolaikinėse bendruomenėse ir organizacijose renginiai tampa vis populiareni, dažnai organizuojami pačių bendruomenių arba samdant profesionalius renginių organizatorius. Kai kuriais atvejais didelių mastų renginiai vertinami kaip sparčios urbanizacijos ir ekonomikos augimo veiksnys. Jie gali būti paskata statyti naujus pastatus, atgaivinti miestus ir suteikti naujų galimybių veiklai. Taip pat renginiai gali būti pelningi, prisidedantys prie pajamų ir pelno didinimo. Renginiai gali labai skirtis pagal mastą, sudėtingumą ir suinteresuotų šalių skaičių. Kiekvienas renginys turi savo unikalumą ir atitinkamus iššūkius, susijusius su organizacija ir įgyvendinimu. Raj et al. (2013) pabrėžia, kad renginiai gali būti labai įvairūs, priklausomai nuo jų dydžio ir kompleksiskumo bei dalyvaujančių šalių skaičiaus.

Autoriai teigia, kad mažesnių apimčių renginiai gali lengviau nustatyti savo tikslus ir užsibrėžti reikalingus kriterijus. Kadangi jie yra mažesni ir ribotos dalyvių grupės, organizatoriams yra paprasčiau nustatyti konkrečius tikslus ir veiksmus, kuriais siekiama pasiekti norimus rezultatus. Tai gali būti susiję su tam tikru prizinio fondo dydžiu, dalyvių skaičiumi arba pasiekiamu finansiniu pelnu (žr. 1 pav.).



*1 pav. Renginių dydžių klasifikacija ir sudėtingumas (Raj et al., 2013)*

Tačiau mažesni renginiai gali turėti iššūkių pritraukiant pakankamai daug suinteresuotų organizacijų. Dėl mažesnio masto ir galimų ribotų išteklių, jie gali turėti mažiau potencialių partnerių ar rėmėjų. Didesni renginiai gali turėti daugiau tikslų, kurie gali būti sudėtingesni ir painesni organizavimo požiūriu. Didelėms renginių organizavimo operacijoms gali reikėti daugiau išteklių, personalo, logistikos ir bendradarbiavimo su įvairiomis suinteresuotomis šalimis. Svarbu suprasti, kad renginio dydis gali turėti įtakos organizacijos galimybei pasiekti savo tikslus ir pritraukti suinteresuotus dalyvius. Mažesni renginiai gali būti fokusuoti ir labiau koncentruoti į konkrečias veiklas ar įvykius, o didesni renginiai gali turėti platesnį tikslų spektrą ir potencialiai pritraukti daugiau dalyvių bei partnerių. Svarbu tinkamai įvertinti ir suderinti renginio dydį su organizacijos tikslais ir galimybėmis.

Renginiai taip pat gali būti įvairaus dydžio ir masto. Brown et al. (2012) savo tyrimo metu kategorizavo renginius pagal dydį ir mastą į keturias kategorijas:

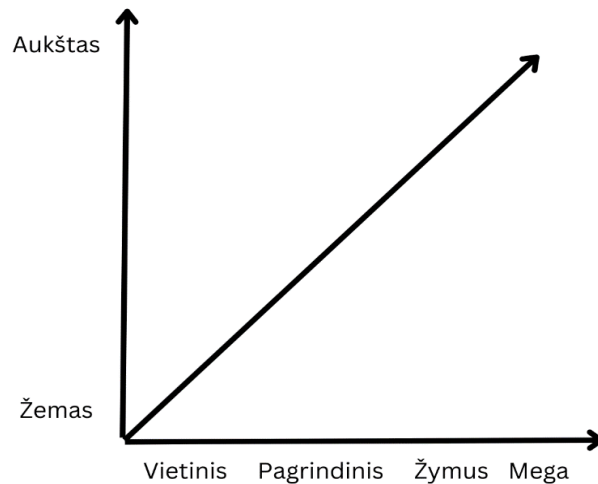
1. Intymus renginys (Vietinis) – renginys, kur dalyvauja mažai žmonių (iki 50), dažniausiai vyksta nedidelėse erdvėse ir yra skirtas artimųjų ir draugų susibūrimams.

2. Mažas renginys (Pagrindinis) – renginys, kuriame dalyvauja nuo 50 iki 200 žmonių, dažniausiai vyksta nedideliuose ar vidutiniuose plotuose ir yra skirtas šeimos ir draugų renginiams, susitikimams, gimtadieniams ir pan.

3. Vidutinis renginys (Žymus) – renginys, kuriame dalyvauja nuo 200 iki 500 žmonių, dažniausiai vyksta vidutinio dydžio salėse arba lauko erdvėse ir yra skirtas vestuvėms, krikštynoms, įmonių vakarėliams ir pan.

4. Didelis renginys (Mega) – renginys, kuriame dalyvauja daugiau nei 500 žmonių, dažniausiai vyksta didelėse salėse arba specialiai tam skirtose vietose ir yra skirtas koncertams, sporto varžyboms, politiniams mitingams ir pan.

Pagal pateiktas kategorijas galima pamatyti, jog intymūs renginiai yra mažiausiai dėmesio ar pokyčių sulaukiantys renginiai. Dideli renginiai šių dienų visuomenėje turi didelę trauką, sulaukia didesnio susidomėjimo. Koks yra poveikio mastas pagal renginio kategoriją galima pamatyti 2 pav.



*2 pav. Renginių kategorijų skalė (Browdin et al., 2012)*

Atsižvelgiant į renginio dydį ir mastą yra kitos renginių klasifikacijos, kurios svarbios norint suprasti renginio organizavimą. Tai yra renginio tikslas, forma ir turinys. Nuo šių klasifikacijų priklauso ir renginio populiarumas, ir susidomėjimas. Galima pastebėti, kad renginiai turi reikšmingą ekonominę naudą, įskaitant padidėjusias pajamas vietiniams verslams, darbo vietų kūrimą ir didesnį turistų kiekį. Taip pat reikia nepamiršti renginių planavimo ir valdymo ypatumų siekiant užtikrinti renginio sėkmę ir didelį dalyvių susidomėjimą (Raj et al., 2013).

Renginių klasifikavimas yra procesas, kuriame renginius išskirsto. Būtina suvokti (Raj et al., 2017), kad renginiai nevyksta spontaniškai ir jie yra planuojami keletą dienų, o kartais ir mėnesių. Renginių klasifikacijos padeda asmenims palyginti ir lengviau išsirinkti juos dominančius renginius, susidaryti nuomonę apie renginius ir ko iš jų tikėtis ateityje. Renginių klasifikacijos:

1. Religiniai susibūrimai – tai susibūrimai, kurie turi tikslą, susijusį su tikėjimu, o renginio metu atliekamos religinės apeigos.
2. Laisvalaikio renginiai – tai didelio masto ir lengvo turinio renginiai.
3. Specialūs renginiai – šie renginiai praturtina vietinių gyventojų kasdienybę ir siekia pritraukti turistus bei naujus klientus, pvz.: tradiciniai festivaliai, sportiniai renginiai ir kt.
4. Bendradarbiavimo renginiai – tai konkrečios organizacijos renginiai, pvz.: konferencijos, pristatymai, susitikimai, personalo renginiai ir kt.
5. Verslo renginiai – tai renginiai, kuriuose gali būti vykdomos parodos, siekiant pristatyti naujus organizacijos produktus.
6. Politiniai renginiai – šių renginių tikslas yra politiniai pokyčiai, konferencijos ir susitikimai.
7. Privatūs renginiai – tai įvairių progų minėjimas su draugais ar su šeima, pvz.: jubiliejai, vestuvės ir kt.

8. Sportiniai renginiai – šių renginių tikslas yra konkurencija, įveikti estafetes, užduotis ir siekti tobulėjimo sporto srityje, pvz.: olimpinės žaidynės, krepšinio varžybos ir kt.

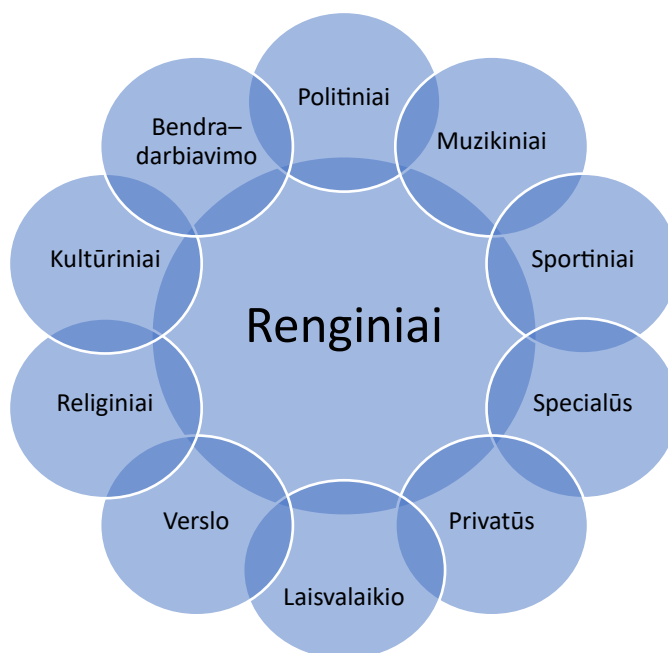
9. Muzikiniai renginiai – dažnai turi komercinių tikslų, gali būti koncertai ar pasirodymai, o renginio metu būdingas bendrumo jausmas, linksmybės su draugais ar mėgavimasis muzika.

10. Kultūriniai renginiai – šio susibūrimo pagrindinis tikslas yra suvienyti bendruomenes, kurios yra susijusios su kultūra, pvz.: spektakliai, edukacijos ir kt.

Šių 10 kategorijų skirtumai padeda suprasti įvairių renginių pobūdį, tikslus ir poveikį. Kiekvienas renginio tipas turi savo unikalumą ir siekius, atitinkančius tam tikrą sritį arba poreikius. Tai leidžia renginių organizatoriams ir dalyviams geriau suprasti, ko tikėtis iš tam tikro tipo renginio ir kaip jį tinkamai planuoti bei valdyti.

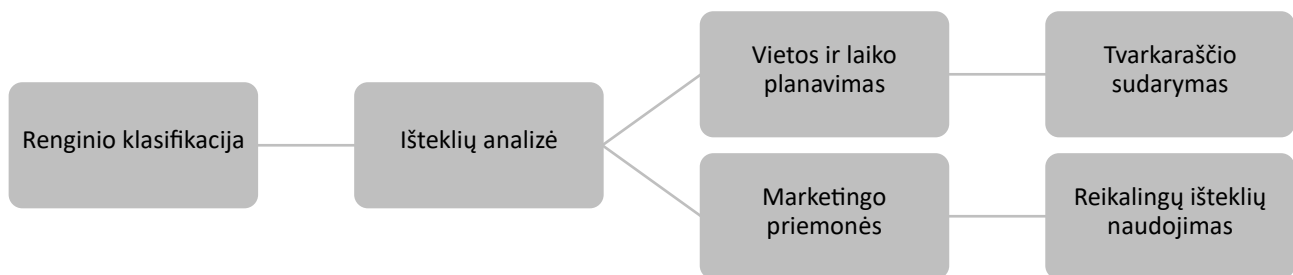
Veiklų koordinavimas yra tiek pat svarbus kaip jų padalijimas, nes tai leidžia integruoti ir suderinti skirtingas veiklas. Koordinavimas taip pat padeda išvengti dubliavimosi ir vėlavimo. Praktiškai kalbant, organizacijos skirtingos funkcijos yra sąlyginai priklausomos viena nuo kitos, o kiekviena funkcija turi įtakos kitoms. Jei šios veiklos nėra tinkamai suderintos, tai gali turėti neigiamą poveikį visiems veiklos segmentams (Kusumanchi, 2019).

Sporto renginių verslas yra labai svarbus ir klestintis sektorius. Planuoti ir organizuoti sporto renginius ne individuali užduotis, o reikalauja pasiryžusio komandos vadovo, kuris prisiimtų visą atsakomybę už svarbius sprendimus. Sporto renginių planavimo ir organizavimo procese yra daugybė užduočių, todėl efektyviausias sprendimas yra organizacinė komanda, kuriai vadovauja patyręs asmuo. Taip pat veiksminga organizacinė komanda gali įtraukti darbščius savanorius, kurie puikiai atliks jiems skirtas užduotis (Williams, 2018). Autorių klasifikacija pavaizduota 3 pav.



**3 pav.** Renginių klasifikacija (Raj ir kt. 2017)

Šis sporto renginio identifikacijos procesas padeda nustatyti renginiui reikiamų vietų skaičių tiek dalyviams, tiek žiūrovams, apskaičiuoti reikiamus išteklius, nustatyti bendrą renginio tvarkaraštį. Nustačius dydį, organizatoriai privalo identifikuoti idėjos realumą, nustatyti, ar visgi įmanoma įvykdyti tokio masto, dydžio renginį. Nustatę realistiškas renginio galimybes, organizatoriai neretai nustato renginio tikslą, uždavinius ir bendrą viziją. Tikslas – tai tikslus rezultatas, kurio siekiama renginio vykdymo metu (Le & Izhar, 2022). Neretai šis tikslas nurodo, ką būtent siekiamą įvykdyti per visą organizavimo procesą, ir nustato atitinkamus veiksmus, užduotis bei išteklius. Šis tikslas atspindi uždavinius ir yra siejamas su bendra vizija, nors vizija suvokiama kaip teiginys, apibūdinantis idealų renginio ateities paveikslą (Mesko & Roblek, 2018). Šiame teiginyje organizacija nurodo, kaip norėtų, kad atrodytų vykdomas sporto renginys, išskiriant svarbius punktus, kurių tikimasi siekti. Šis teiginys turi būti pasiekiamas, realistiškas ir aiškus. Šie du punktai sudaromi iš pateikiamų užduočių, kurias reikia įvykdyti visų procesų metu. Šių aspektų svarba skatina planavimo proceso eigą (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Planavimo etapo procesas (sudaryta autorės, remiantis Mesko & Roblek 2018)

Identifikavę renginio tipą, mastą, organizatoriai privalo peržvelgti turimus išteklius ir atlikti išteklių analizę. Šioje planavimo proceso fazėje organizatoriai turi apmąstyti visus turimus materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius. Priklausomai nuo renginio dydžio, masto ir tipo organizatoriai gali įgyti pajamų. Neretai renginiuose, siekiant įgyti tam tikrų pajamų, naudojamas žiūrovo įėjimo mokestis, dalyvio starto mokestis. Taip pat gaunama pagalba iš rėmėjų, dovanomis arba finansais bei vyriausybės parama. Nustatomas inventorių, reikalingas sporto renginiui vesti, reikalingi materialūs ir nematerialūs ištekliai, kurie bus naudojami ne tik marketingo priemonėms vykdyti, tačiau ir reikalingai infrastruktūrai gauti. Visgi kiekvienas renginys, remiantis sporto renginio dydžiu, mastu, tipu, reikalauja tam tikro dydžio sporto infrastruktūros, sėdimų vietų, spintelių ir stovėjimo aikštelės vietų. Tad visų pirma organizatoriai turi surasti tinkamą vietą organizuoti šį sporto renginį. Bendradarbiaujant su infrastruktūros valdyba sutarti tinkamą laiką ne tik organizatoriams ar žiūrovams, bet ir dalyviams. Visgi dalyvių ir žiūrovų skaičius labai svarbus sporto renginiams. Užtikrinę tinkamą infrastruktūrą ir laiką, organizatoriai pradeda sudaryti reikalingus dokumentus sporto renginiui vykdyti. Anot Stonkutės ir kt. (2021), sporto renginiuose

siekiant užtikrinti tinkamą procesų eigą sudaromi tokie dokumentai, kaip nuostatos, tvarkaraščiai, duomenų bazės. Kiekvienas sporto renginys turi pasiruošti gaires, kurios padės sportininkams ir treneriams. Sporto renginio reikalavimuose ar nuostatuose nurodoma informacija apie:

1. Sporto renginio vietą ir laiką;
2. Sporto renginio vadovavimo eigą;
3. Sporto renginio eigą;
4. Registravimo tvarką ir sąlygas;
5. Dalyvio ar komandos startinį mokestį;
6. Paraiškas;
7. Organizatorių informaciją;
8. Nugalėtojų nustatymas ir apdovanojimas;
9. Protestų pateikimo eiga.

Šie dokumentai skelbiami visuomenei, dalyviams bei naudojami pačio sporto renginio metu siekiant užtikrinti visuomenės informuotumą ir atsakingų asmenų tinkamą veiklą vykdymą. Dokumentuose perteikiama ne tik atsakingiems asmenims, bet ir dalyviams aktuali sporto renginio eiga. Siekiant užtikrinti visuomenės informuotumą taip pat kuriami komunikacijos planai. Komunikacijos planas apibrėžia informacijos skleidimo būdus, dažnį, detalumą ir formatą (Stonkutė et al., 2021). Neretai šie komunikacijos planai sudaryti iš daugybės komunikacijos kanalų: internetinių puslapių, žiniasklaidos, reklamos televizijoje ir reklaminių stendų. Šie komunikacijos kanalai reikalauja ne tik finansinių išteklių, bet ir laiko ruošiant tinkamą reklamą, vaizdo įrašą, nuotrauką bei tekstą. Komunikacijos planas rengiamas ir pradedamas naudoti keletą mėnesių prieš patį renginį. Kadangi bet kokio renginio organizavimas nėra lengvas darbas, neretai rengiantis identifikuoti ir planuoti renginiui svarbius aspektus organizacijos paskiria atsakingų asmenų grupę. Šie asmenys tampa atsakingi už įvairias renginio dalis, tokias kaip teisėjavimas, dokumentų valdymas, vadovavimas, marketingo specialistai ir savanoriai. Visgi varžybas sudaro daug įvairių aspektų, kuriems reikalinga asmenų grupė, turinti įvairių idėjų, kompetencijų ir stiprybių. Tad žmogiškieji ištekliai yra neatsiejama renginio planavimo, organizavimo ir vykdymo dalis. Tik supratęs kiekvieno organizacijos nario pranašumus ir stiprybes, renginys gali būti vykdomas kaip įmanoma efektyviau. Siekiant renginio sėkmingumo, sklandumo neretai prireikia savanorių ir teisėjų. Šiems asmenims yra būtini mokymai, kurie padėtų savanoriams ir teisėjams teisingai atlikti jų darbus. Biles (2021) teigė, kad savanorystė yra kaip sportas, tai galimybė padaryti didelę įtaką savo bendruomenei ir pasauliui, o kartu ir įgyti patirties, patenkinti savo poreikius ir kurti pridėtinę vertę. Savanorių dalyvavimas sporto renginiuose yra didžiulė pagalba organizatoriams, nes jie padeda ne tik su renginio priežiūra, bet ir su sklandžiu renginio vykdymu



Trečiasis proceso etapas – organizavimas. Atlikus antrojo etapo veiksmus, organizacija gali pradėti vykdyti reikalingus procesus. Šį etapą sudaro marketingo priemonių naudojimas, dalyvių, partnerių paieška, techninių aspektų koordinavimas, materialių ir nematerialių reikmenų parengimas (Stonkutė et al., 2021). Naudojamos marketingo priemonės, kurias praeitame etape organizatoriai nusistatė komunikacijos plane, pradedamas renginio informacijos skleidimas siekiant padidinti susidomėjusių auditoriją ir pritraukti daugiau žiūrovų. Dalyviai ir partneriai ieškomi siekiant užtikrinti didelį dalyvių skaičių renginio metu ir galimybę pritraukti papildomų rėmėjų. Kadangi renginiams reikalingi tam tikri techniniai aspektai, organizatoriai privalo pasiruošti visas reikalingas technines priemones (pvz., kameras, transliacijos įrangą, mikrofonus ir kitus reikalingus įrenginius). Šio proceso metu organizatoriai taip pat pradeda vykdyti prizinių vietų skatinamųjų dovanų surinkimo procesus. Neretai sporto renginių organizatoriai turi tam tikrų rėmėjų, kurie specializuojasi sporto inventoriaus gamyboje ir pardavimuose. Tad naudojama pagalba, gaunama iš rėmėjų, ir tiekėjai, galintys parduoti reikiamą prizų kiekį ir tipą. Tačiau vykdydami visas svarbiausias veiklas, organizatoriai taip pat privalo nustatyti rizikas ir rizikų valdymo procesus. Visgi kiekvienas sprendimas, procesas ir veikla turi tam tikrų rizikų, kurias organizatoriai turi nustatyti iš anksto ir sugalvoti jų valdymo būdus. Būtina įvertinti ir rizikos veiksnius, įskaitant numatytų tikslų neapsiekimą, riziką organizatoriams ir dalyviams bei galimą neigiamą poveikį aplinkiniams. Taip pat svarbios laiko galimybės, įskaitant galimybę surinkti norimą dalyvių skaičių nekonfliktuojant su kitais renginiais ir sėkmingai įgyvendinti renginį laiku. Rinkodaros ir komunikacijos galimybės taip pat yra svarbios, įskaitant galimybę pasiekti tikslinę auditoriją, reikiamus resursus komunikacijai ir galimybę informuoti apie renginio rezultatus. Visa tai yra svarbūs veiksniai siekiant parengti sėkmingą sporto renginį ir užtikrinti tolygią renginio eigą.

Ketvirtasis proceso etapas – vykdymas. Šio proceso metu sporto renginys vykdomas, organizatoriai stebi planavimo metu priimtų sprendimų naudas ir atskirų veikėjų elgesį. Planavimo ir organizavimo metu priimti sprendimai įdiegiami ir pradedamas sporto renginio vykdymas. Atsižvelgiant į sprendimus nustatomas organizuojamo sporto renginio sėkmingumas.

Tačiau tikroji renginio sėkmė nustatoma penktojo ir paskutinio etapo metu. Vertinimo etapas padeda nustatyti ir susidoroti su kilusiomis kliūtimis, sunkumais, gauti atsiliepimus iš žiūrovų, dalyvių ar atsakingų asmenų. Sporto renginio metu stebimi priimami sprendimai. Siekiant įvykdyti planavimo metu priimtus sprendimus, atsakingi asmenys stengiasi vykdyti paskirtas veiklas pagal numatytus nuostatus, protokolus ir laikytis laiko limitų, nustatytų tvarkaraščiuose. Siekiant viską vykdyti pagal programą, stebimas laikas, suteikiami tarpai apdovanojimams ir kitiems svarbiems įterpiniam. Kadangi atsiliepimai gaunami ne tik iš dalyvių ar žiūrovų, taip pat svarbu pasirūpinti teisėjais ir savanoriais, suteikti jiems visas reikalingas priemones atlikti veiklas ir galų gale gauti jų nuomonę apie renginio vykdymo procesą. Be to, svarbu suteikti galimybę treneriams ir sportininkams

išreikšti nuomonę apie renginio organizavimo privalumus ir trūkumus. Taigi, aktualu suteikti galimybę sportininkams, treneriams, teisėjams, savanoriams užpildyti apklausas apie renginio eigą ir trūkumus. Remiantis šia informacija koreguojami ateities sporto renginiai siekiant užtikrinti kaip įmanoma geresnę sporto renginio eigą.

### **Išvados**

1. Renginio koncepcija apima planavimą, organizavimą ir vykdymą, siekiant sukurti įvairiapusę patirtį žmonėms. Renginiai būna įvairaus dydžio ir skirtingų tikslų, tačiau svarbiausia suprasti, kad tai unikalūs laikotarpiai su aiškiais tikslais. Tai gali būti kultūros festivaliai, sporto varžybos, konferencijos ir kitos formos. Šie įvykiai veikia ekonomiką ir visuomenę, gali būti klasifikuojami pagal dydį ir pobūdį, o jų sėkmė priklauso nuo tinkamo organizavimo ir koordinavimo. Klasifikavimas padeda suprasti, kurie renginiai atitinka konkrečius poreikius, ir strategiškai pritaikyti veiklą. Renginiai svarbūs visuomenei ir organizacijoms, todėl organizuotumas yra raktas į sėkmę.

2. Gerinant sporto renginio organizavimą svarbu gera komunikacija su visais dalyviais – vairuotojais, dalyviais, oficialiais ir vadovaujančiais asmenimis. Tai užtikrins sklandžią renginio eigą ir saugumą. Renginio saugumas yra prioritetas ir turi būti tinkamai suderintas su vietinės policijos ir gelbėtojų pajėgomis. Būtina turėti konkretų saugumo planą, atitinkantį visus galimus saugumo scenarijus, ir užtikrinti, kad visi renginio darbuotojai būtų apmokyti tokių situacijų atveju. Geriausia vieta organizuoti sporto renginį yra stadionas arba sporto aikštė, nes ten jau yra tinkama infrastruktūra, tokia kaip sėdimosios vietos, apšvietimas, vandens tiekimas ir sanitarijos blokai. Taip pat šios vietos paprastai turi geresnį saugumo ir nediskriminacijos lygį. Renginio organizavimas turi būti atliekamas laiku ir sistemingai. Reikia atsižvelgti į visus dalyvaujančių klubų, komandų ar organizatorių reikalavimus ir prašymus. Taip pat ypatingas dėmesys turi būti skiriamas bilietų pardavimo proceso organizavimui, kad būtų išvengta eilių ir nuniokojimo. Svarbu užtikrinti visų dalyvių, įskaitant žiūrovus, sveikatą ir saugumą. Prie stadiono ar sporto aikštės turi būti paskirstyti medicinos darbuotojai, taip pat privalu turėti prieigą prie gelbėjimo priemonių ir perspėjimo sistemų. Norint pagerinti sporto renginio organizavimą, būtinos nuolat atliekamos dalyvių ir žiūrovų apklauros. Tai padeda sužinoti jų lūkesčius ir pageidavimus, taip pat šaltinius, kuriuos turėtumėte patobulinti. Galiausiai, reikia laikytis aukštų etikos ir dorovinių standartų organizuojant sporto renginį. Tai apima pagarbą ir lygybę tarp visų dalyvaujančių asmenų, drausmę ir teisingumą bei atsakomybę už taisyklių laikymąsi.

### **Literatūra**

1. Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., & McDonnell, I. (2012). *Events management*. Routledge.  
[https://books.google.lt/books/about/Events\\_Management.html?id=-0Xj\\_d5XQCIC&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/Events_Management.html?id=-0Xj_d5XQCIC&redir_esc=y)

2. Brochado, A., Dionísio, P., Leal, M. D. C., Bouchet, A., & Conceição, H. (2022). Organizing sports events: The promoters' perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(6), 1281–1298.
3. Česnulaitytė, I., & Juodokaitė, G. (2016). Viešojo sektoriaus renginių vertinimas. Renginių vertinimo įrankiai. *Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“*. <https://old.kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/08/Dabartin%C4%97s-situacijos-Lietuvoje-analiz%C4%97.pdf>
4. Hugaerts, I., Scheerder, J., Helsen, K. & Corthouts, J. (2021). *Sustainability in participatory sports events: The development of a research instrument and empirical insights*. *Sustainability*, 13.
5. Izhar, A., & Le, T. (2022). Understanding goal ontology model to achieve organization goal conformance. *International Journal of Social Science Research*, 9(1), 118–134.
6. Kenya Gazette Supplement No. 125 (Senate Bills No. 40). (2021). *The sports amendment bill*. [http://www.parliament.go.ke/sites/default/files/2021-09/40-%20SPORTS%20AMENDMENT%20BILL,%202021%20current%20\(1\)-15-12-20%20TRACKED%20CHANGES%20\(1\).pdf](http://www.parliament.go.ke/sites/default/files/2021-09/40-%20SPORTS%20AMENDMENT%20BILL,%202021%20current%20(1)-15-12-20%20TRACKED%20CHANGES%20(1).pdf)
7. Kusumanchi, S. (2019). *What are characteristics of organization*. Quora. <https://www.quora.com/What-are-the-characteristics-of-organization>
8. Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2013). *Events management: Principles and practice*. SAGE. [Events Management– Principles and Practice – Razaq Raj, Paul Walters, Tahir Rashid – Google knygos](#)
9. Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2017). *Events management: Principles and practice*. Sage Publications Ltd. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5018040>
10. Stonkutė, R., Karpavičienė, S., & Vijaikytė, I. (2021). *Kultūrinių renginių organizavimas*. Apskričių viešųjų bibliotekų asociacijos parengta metodinė medžiaga. <https://amb.lt/regionas/data/public/uploads/2021/03/kulturiniu-renginiu-organizavimas.pdf>
11. Wang, F., & Wen, Y. (2022). *Design and application of major sports events management information system based on integration algorithm*. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, 6480522. <https://doi.org/10.1155/2022/6480522>

# TRENDS AND PROSPECTS OF SMART CITY TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF LIFE QUALITY IMPROVEMENT

**Gramchuk Marina, Kurchenok Oleksander**

*Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

**Relevance of the research** is that cities are getting smarter, and the shift to more sustainable and smart cities is improving living conditions in urban and suburban areas around the world. Energy savings, more efficient traffic management, improved public safety and a greener environment are just some of the many benefits that smart cities offer. The adoption of smart technology to upgrade these systems increases when governments and the energy and service providers in these cities and towns realise the advantages of smart cities. Here's a look at how smart city technology can make our lives better.

**Keywords:** management, trend, smart technologies.

## **Introduction**

What is a smart city and where does its smartness originate? The *smart city* definition is interpreted ambiguously by experts. However, experts agree on one thing: a smart city is data-driven, and data management enables municipal services to improve the quality of life of the population. The data cover such areas of citizens' life as security, transport, medical services, utilities, landscaping, etc. Data sources include video cameras, various sensors, information systems, etc.

Smart cities are places that use technology and digital data to improve decision-making and the quality of life. These cities use smart technologies to improve their understanding of current conditions, predict future changes, optimise city functionality, and offer solutions.

In order to become smart, a city or any territorial community must have a significant number of connected sensors, smartphones and other Internet of Things (IoT) devices. The devices can connect to the internet and share the data they collect with city officials, engineers, and other key administrators and managers. Managers of city systems can use a variety of applications that allow them to use this data and turn it into useful information to complete tasks and optimise operations. A city can manage its smart devices with a tool such as the zenon software platform. Zenon can help with data collection, visualisation and analysis, data management, system control and task automation. For example, you can use zenon in conjunction with other smart city technologies to detect leaks in water supply systems, manage energy consumption in buildings, and control traffic lights with variable signals (Marienko et al., 2022; Voronkovam & Nikitenko, 2022).

## **Results of the research**

### ***Seven ways to make life better with smart city technology***

The wide range of possible smart city solutions can affect almost every aspect of urban life. This is how smart cities can improve quality of life in seven different areas.

#### *1. Smart cities save people time*

Connected technologies allow cities to operate much more efficiently, saving time for city authorities, city employees, businesses and residents. Products like zenon can be used for a wide range of urban projects and facilities. Standardising the operation and control of your facilities can help cities not only save time and money, but also become more flexible. For example, some cities use different software for each water or wastewater treatment plant. If an employee is transferred to another station, they need to be trained to use the new system. If you have a standardised platform, operators can move from one station to another without additional training.

#### *2. Smart cities reduce costs*

Smart city technologies allow cities to reduce costs by helping them to conserve resources such as electricity, gas and water. An energy data management system (EDMS), such as zenon, can automate the recording of energy use data and allow for the management of smart systems to improve energy efficiency. Such a system is available not only for new buildings but also for older ones. For example, the zenon software platform allows you to automatically control lighting levels, heating and cooling systems, and external blinds of a smart building based on weather conditions, solar radiation, building occupancy, and other factors. This optimisation of lighting reduces energy costs. Intelligent heating and cooling systems can automatically adjust the temperature to optimise energy consumption. For example, the system can learn when a room is usually in use and heat it only at those times, thus reducing energy loss. External window blinds can be lowered during strong winds to prevent glass damage and avoid repair costs. Additionally, data from smart sensors can be used in predictive maintenance strategies, helping cities fix equipment problems before they result in additional costs (Andriukaitiene et al., 2017). This feature can be useful for public transport systems, wastewater treatment plants, and buildings.

#### *3. Smart cities have the potential to protect the environment*

Smart cities can also achieve sustainable development by monitoring the environment and controlling energy systems. Smart sensors can continuously measure air quality, add this information to a database, and automatically send alerts if pollutant levels are too high. Such monitoring allows the city to track progress towards achieving environmental goals and identify sources of pollution. If the level of pollution in a particular area is abnormally high, the city can use this information to identify the sources of pollution (Oleksenko et al., 2023).

Smart technologies also help save resources such as electricity, gas and water. Cities can use them to automatically optimise energy consumption in buildings by efficiently managing heating and cooling systems, lighting, and elevators. It also reduces water consumption and helps workers detect leaks in pipes faster.

#### *4. Smart cities contribute to improving health*

Health is a key factor in the quality of life, and smart city technologies help provide residents with everything they need, including a healthy environment, to lead a healthy lifestyle.

Internet-connected surveillance cameras and alarm systems prevent theft and property damage, and track criminals after they commit a crime.

Access to clean water is a key element of public health. Ensuring a continuous supply of drinking water requires precise management of distribution and flows. The zenon system can help by using trend analysis to predict peaks in water consumption, helping cities to prepare for them and thus avoid shortages. Predictive analytics allows utilities to identify components of the water supply system that are at risk of failure. Predicting these failures allows employees to resolve existing problems before they interfere with the water or wastewater system.

Similarly, data analytics can be used for energy infrastructure, helping cities avoid power outages. Power outages can have health consequences, especially during periods of extreme heat or cold.

Smart sensors can also monitor outdoor air quality, temperature, and other parameters. If these sensors detect that any of these parameters have exceeded a predefined limit, they can trigger an automatic alert. City authorities can then issue an air quality alert, heat warning, or other warning. If these sensors regularly detect levels of pollutants that exceed the health limit, the city can use this information to take long-term action.

#### *5. Smart cities improve safety*

Smart city technologies improve safety by remotely monitoring and controlling critical systems and alerting in the event of a problem. ICT companies provide trend analysis to predict peaks in water consumption, helping cities prepare for them and avoid shortages.

IoT allows cities to connect security systems in buildings and public spaces, enabling more efficient monitoring and control. Internet-connected surveillance cameras, alarm and access control systems help prevent theft, property damage and other crimes, and track criminals when they occur. Remote monitoring of security systems can even help law enforcement agencies stop crimes in progress faster. Cities can also install fire alarms and other connected alarm systems in buildings and public places.

Smart city technologies can also help make roads safer. In tunnel networks, connected fire alarms, ventilation and lighting systems allow for remote monitoring and alarms, which increases

safety. City workers can also remotely control variable traffic signals and traffic light systems, sometimes with the help of automation. These systems keep traffic flowing smoothly, and cities can use variable signals to warn drivers of hazards, reducing the risk of accidents.

Ensuring a reliable energy supply also helps make cities safer. Smart city systems can help operators manage the power grid to minimise power outages. Connected energy infrastructure can provide early warning of problems and more flexible control over the grid. Cities can also use predictive analytics and smart city data to plan maintenance work on energy infrastructure, helping the grid to operate optimally.

#### *6. Smart cities stimulate the economy*

The development of a smart city also helps to stimulate the local economy. Studies show that in the first five years of a city's transition to a smart city, the benefits of such a transition can increase GDP per capita by 21%. Improving a city's quality of life can position it as a technology leader and attract talent. Smart technologies create jobs through the development of new projects, installation and maintenance of smart equipment, etc. Improved transport allows more people to participate in the economy as it is easier for them to travel to find work. In addition, smart technologies can support businesses that are important to the city's economy. For example, transport by rail, air, sea and other modes of transport creates jobs and facilitates the flow of goods. Smart city technologies can be used to manage transportation, optimise routes, and support preventive maintenance.

#### *7. Smart cities encourage partnerships*

Smart city technologies can encourage partnerships between public and private entities, which can help drive initiatives forward. Investment in infrastructure typically binds jurisdictions to long-term capital-intensive plans, but combining traditional construction with smart technology solutions can help cities be more flexible in responding to changing demand. Cities can easily implement smart city solutions and update their systems as needed.

Many smart city initiatives can have a positive financial return, which will encourage not only government but also the private sector to fund them. Greater private sector involvement in these initiatives can foster creativity. While in some cases the government may manage smart city programmes when they are initiated by the private sector, the government may instead act as a regulator or provide financial support to existing programmes, for example through grants.

## **Conclusions**

### *The future of smart cities*

According to the United Nations, 55% of the world's population now lives in cities, and by 2050 this figure could rise to 68%. To cope with this growth, cities will need smart solutions. We can

expect that cities that adopt smart technologies - and use smart strategies - will improve the quality of life for their residents and become global role models.

The transition to smart cities is already underway. According to one study, the international smart city market will grow by 18.9% per year between 2019 and 2025, reaching \$237.6 billion. This projected growth shows how serious the transition to smart cities is. We will see many new smart cities and innovations emerge over the next few years (Oleksenko et al., 2023).

Cities are getting smarter and this trend will continue over the next few years. Smart city technologies can lead to a better quality of life by improving safety, health and the environment, reducing costs and stimulating the economy.

The right tools are needed to successfully create smart city initiatives. Modern industrial automation software provides functions such as HMI, SCADA, IoT, IIoT, reporting, alerts and notifications in one integrated platform. The award-winning software platform can facilitate your digital transformation and allow you to automate, monitor, control and analyze operational processes. It is the ideal tool to support intelligence in energy, infrastructure, transport, water management and construction.

## References

1. Andriukaitiene, R., Voronkova, V. H., Kyvliuk, O. P., & Nikitenko, V. A. (2017). Formation and development of smart society as high-minded, high-tech and high-intelligent community. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy*, 71, 17–25.
2. Marienko, V., Burashnikova, O., & Gramchuk, M. (2022). Technologies of information support of management as a new scientific direction of the XXI century [XI scientific conference "Scientific results of 2022"; Collection of scientific papers]. *Technology Center*, 66. <https://entc.com.ua/uk/konferentsii/610-naukovi-pidsumky-roku>
3. Voronkovam, B., & Nikitenko, B. (2022). Creative city as a factor of digital society development. *Municipal Economy of Cities*, 2(169), 57–64.
4. Oleksenko, R. I., Voronkova, V. G., Nikitenko, V. O., & Andriukaitene, R. (2023). Digital transformation of society as a sustainable development goal. *Quarterly German scientific / popular science bulletin "Results of Scientists' Work: Sociology, Criminology, Philosophy and Political Science"*, 4(11), 30-47.
5. Oleksenko, R. I., Nikitenko, V. O., & Voronkova, V. G. (2023). Smart eco-city as a factor in the implementation of green building and digital technologies. *Kyiv National University of Construction and Architecture*, 166–172.



# NAUJOVĖS TURIZMO POLITIKOJE IR VALDYME

**Inda Augustas**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

## **Anotacija**

Mokslinių įžvalgų aspektu, stengiamasi atskleisti turizmo industrijos kaitos aspektus. Turizmo vietovės, siekiančios tapti įtraukiomis ir atviromis visiems lankytojams, neatsižvelgiant į jų gebėjimus, savo veiklą grindžia „visiems prieinamo turizmo“ politikos sistema, kuri leidžia tinkamai ir gerai koordinuoti planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir nuolatinį gerinimą. Prieinamo turizmo strategijos yra konkretūs veiksmai, kuriais siekiama įgyvendinti priimtas politikos kryptis ir užtikrinti, kad prieinamas turizmas būtų tvarus, pelningas ir konkurencingas. Šių politikos krypčių ir strategijų taikymo sritis priklauso nuo įvairių veiksnių, įskaitant turizmo plėtros lygį, lankytojų skaičių ir socialinius bei ekonominius veiksnius. Kuriant universalaus dizaino principais grindžiamas prieinamumo politikos kryptis ir strategijas, visapusiškai įtraukiamos visos suinteresuotosios šalys, kad būtų užtikrinama vykdomų veiksmų nauda visiems bendruomenės sektoriams ir lankytojams.

**Raktiniai žodžiai:** turizmas, pandemija, prieinamas turizmas, krizė.

## **Įvadas**

**Aktualumas ir naujumas.** Turizmas yra viena didžiausių ir greičiausiai augančių pramonės šakų pasaulyje ir jau seniai buvo viena iš svarbiausių pasaulio ekonomikos dalių. Tačiau, kaip rodo naujausi įvykiai, pramonė patyrė didelių iššūkių ir galimybių. Pavyzdžiui 2019 m. tarptautinio turizmo sferoje išitraukę buvo net 1,46 milijardų žmonių, o pats turizmas sukūrė net 1,5 trilijono JAV dolerių pelno. Turizmo pramonė tais pačiais metais patyrė didelių pokyčių, kuriuos lėmė tokie veiksniai kaip COVID-19 pandemija, skaitmeninė transformacija ir „didysis atsistatydinimas“. Nors COVID-19 pandemija padarė didelį poveikį turizmo pramonei, tačiau tikimasi, kad bėgant metams šis sektorius atsigaus. Dėl to, galime teigti, jog inovacijos yra būtinos, kad turizmo pramonė išliktų konkurencinga ir tvirta.

**Straipsnio tikslas.** Atskleisti turizmo pokyčių poveikį turizmo valdymui, daugiausia dėmesio skiriant pažeidžiamumui ir atsparumui, skaitmeninei transformacijai, krizių valdymui ir darbo jėgos temoms.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, sintezavimas.

## Turizmo įžvalgos

COVID-19 pandemija, kuri atsirado netikėtai, išryškino turizmo tiekimo grandinių pažeidžiamumą. Virusui išplitus visame pasaulyje, kelionių apribojimai, sienų uždarymai ir sveikatos problemos sustabdė turizmą. Šis „sutrikimas“ parodė esamų tiekimo grandinių struktūrų pažeidžiamumą turizmo pramonėje. Bai ir Ran (2022) atliko tyrimą, remdamiesi Lidziango miesto duomenimis, kuris yra garsėjantis kaip pamėgta turistų vieta Kinijoje dėl savo kultūros paveldo ir vaizdingų kraštovaizdžių. Jų tikinimu, pandemija sukūrė tokią situaciją, kuriai turizmu suinteresuotos šalys nebuvo pasiruošusios. Jie tikina, kad tradiciniai tiekimo grandinės modeliai, kuriems būdingi nelankstūs procesai ir per didelis pasitikėjimas konkrečiais šaltiniais, yra netinkami papuolus kaip į prieš tai minėtą situaciją. Bai ir Ran (2022) pabrėžia, kad labai svarbu iš naujo įvertinti šias tiekimo grandines. Autoriai teigia: „Turizmo tiekimo grandinė turi išsivystyti iš įprasto linijinio modelio į prisitaikantį prie aplinkos, kad būtų veiksmingai reaguojama į nenumatytus iššūkius“. Turizmo įmonės turėtų būti suinteresuotos įvairinti savo šaltinius, mažinti priklausomybę nuo bendrosios rinkos ir stiprinti vietinės rinkos pajėgumus. Toks įvairinimas gali sušvelninti sutrikimus, kuriuos sukelia tokie įvykiai kaip pandemija, užtikrinant, kad tiekimo grandinė išliktų funkcionali net nenumatytų krizių metu. Turizmo sektorius, istoriškai pasižymėjęs tradiciniais veiklos modeliais, dabar yra priverstas diegti naujoves ir taikyti atsparesnį tiekimo grandinės metodą. Pasaulyje, kuriame nenumatytos aplinkybės gali sužlugdyti net pačius patikimiausius planus, prisitaikymas ir diversifikacija yra pagrindinės strategijos, užtikrinančios tęstinumą ir galinčios sumažinti ekonominius bei veiklos sukrėtimus.

Lidziango ir panašių miestų situacijoje dabar visiškai aišku, kad reikia visapusiško krizių valdymo plano, kuriame būtų integruotos atsparios tiekimo grandinės. Bai ir Ran (2022) pabrėžia šio perėjimo prie prisitaikančios tiekimo grandinės modelio svarbą, pabrėžiant praktines jo pasekmes turizmo verslui visame pasaulyje.

Turizmo pramonei atsidūrus atsigavimo etape, pandemijos atskleistas pažeidžiamumas yra pagrindinė pamoka. Tiekimo grandinės atsparumo klausimas buvo perkeltas iš šalutinių į vieną iš pagrindinių. Tiek turizmo pramonės specialistams, tiek analitikams tiekimo grandinių pertvarkymas yra pasirengimo nenusipėjamame pasaulyje aspektas, kurį autoriai įvardija kaip kelionę į atsparesnę, prisitaikančią ateitį, kuri žada daug gero turizmo pramonei.

Kol vieni mokslininkai siūlo koreguoti esamus procesus turizmo pramonėje, kiti siūlo įdiegti kažką naujo, kaip antai vykdyti skaitmeninę transformaciją. Skaitmeninių technologijų atsiradimas turizmo srityje yra didelė revoliucija, kuriai būdingos naujovės, patogumas ir naujos galimybės. Kindzule-Millere ir Zeverte-Rivza (2022) pateikia įžvalgų apie skaitmeninės transformacijos turizmo pramonėje pritaikymus, naudą ir iššūkius. Autorių aiškinimu, skaitmeninės transformacijos turizmo srityje apimtis yra didžiulė, turinti įtakos įvairiems pramonės aspektams. Vienas iš svarbiausių

pokyčių, atsiradusių dėl skaitmenizavimo – klientų patirties transformacija. Šiandien keliautojai mėgaujasi tokiu patogumu, koks anksčiau buvo neįsivaizduojamas. Naudodami savo išmaniuosius telefonus jie gali be vargo planuoti savo keliones, užsisakyti nakvynę ir gauti informaciją apie kelionės tikslus. Šis pokytis ne tik padidino klientų pasitenkinimą, bet ir leido turizmo įmonėms pasiūlyti individualizuotas paslaugas, atitinkančias unikalius kiekvieno keliautojo pageidavimus ir poreikius.

Tačiau turizmo įmonių skaitmeninės transformacijos eiga neapsieina be kliūčių. Kaip pabrėžia Kindzule-Millere ir Zeverte-Rivza (2022), reikia įveikti didelius iššūkius. Vienas iš svarbiausių aspektų yra duomenų saugumas ir privatumas. Skaitmeninant klientų informaciją, įmonėms tenka pagrindinė atsakomybė už šių duomenų apsaugą. Tam reikia įgyvendinti tvirtas kibernetinio saugumo priemones ir laikytis duomenų apsaugos taisyklių. Be to, skaitmeninei turizmo transformacijai reikalinga gerai apmokyta darbo jėga, gebanti susidoroti su šių technologijų sudėtingumu. Pramonė vystantis, didėja kvalifikuotų darbuotojų, galinčių efektyviai panaudoti skaitmeninių įrankių galią, paklausa.

Visgi, apibendrinant, skaitmeninė transformacija turizmo srityje yra daugiau nei tik tendencija. Kindzule-Millere ir Zeverte-Rivza (2022) išaiškina skaitmeninės transformacijos naudą iš naujo apibrėždami, kaip mes patiriame ir valdome turizmą. Pramonė pertvarkoma dėl technologijų ir tradicijų sujungimo, sukuriant naujas augimo ir įsitraukimo galimybes. Kad išliktų konkurencingos ir klientams teiktų išskirtinę patirtį, turizmo įmonės turi ir toliau prisitaikyti, investuoti į technologijas ir spręsti su šia skaitmenine evoliucija kylančius iššūkius. Autorių teigimu, turizmo vadybos ateitis iš esmės susijusi su sėkminga skaitmeninių technologijų integracija.

Nors ir dažnai kalbama tik apie dideles įmones turizmo srityje, visgi šioje pramonėje egzistuoja ir mažesnės įmonės, kurioms taip pat reikia naujų valdymo idėjų. Mažos turizmo įmonės, kurios dažnai giriamos dėl savo individualizuotų ir unikalių pasiūlymų, susiduria su skirtingais iššūkiais, kai kalbama apie krizių valdymą. Kaip ir prieš tai minėta COVID-19 pandemija, savaime buvo vienas iš tyrimų. Booyens ir kiti (2022) atkreipia dėmesį į šių mažesnių įmonių krizių valdymą. Kaip ir straipsnio autoriai tikina, kad mažų turizmo įmonių veiklos aplinkybės pasižymi daugybe unikalių veiksnių. Nors jų dydis dažnai leidžia pasiūlyti individualizuotas paslaugas ir puoselėti tvirtus santykius su klientais, tai taip pat daro juos labiau pažeidžiamus krizės metu. Šioms įmonėms paprastai trūksta didesnių korporacijų finansinių ir veiklos išteklių, todėl jų veikla gali strigti. Pavyzdžiui, pandemija sukėlė staigius užsakymų atšaukimus, pajamų praradimą ir didžiulį neapibrėžtumą, todėl mažos turizmo įmonės atsidūrė itin pavojingoje padėtyje. Todėl Booyens ir kiti (2022) pabrėžia, kad mažoms turizmo įmonėms reikia aktyvių krizių valdymo strategijų. Susidūrusios su precedento neturinčiais iššūkiais, šios įmonės turi greitai prisitaikyti ir sušvelninti krizės padarinius. Jie teigia, kad efektyvus bendravimas yra šio proceso pagrindas. Labai svarbu, kad mažos

turizmo įmonės informuotų savo suinteresuotąsias šalis – nuo klientų ir darbuotojų iki tiekėjų ir partnerių. Skaidrus, savalaikis ir užtikrintas bendravimas stiprina pasitikėjimą ir gali padėti išsaugoti įmonės reputaciją net ir ištikus nelaimę. Mažos turizmo įmonės dažnai remiasi vietinių įmonių tinklu ir paramos struktūromis. Krizės metu bendradarbiavimo su kitomis vietinėmis įmonėmis, pramonės asociacijomis ir vyriausybinėmis įstaigomis pastangos gali suteikti būtinų išteklių ir paramos. Šios partnerystės gali palengvinti dalijimąsi žiniomis ir gerą patirtimi ir padėti šioms įmonėms labiau pasitikėti nežinomybėsje.

*Apibendrinant* galima pasakyti, kad Booyens ir kitų (2022) pateiktas tyrimas atskleidžia mažų turizmo įmonių atsparumo būtinybę. Krizių valdymas – tai ne tik išgyvenimas, tai yra ir tobulėjimas, prisitaikymas ir galiausiai klestėjimas nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Taikant iniciatyvų požiūrį, skatindami tvirtą bendravimą ir partnerystę bei ruošdamiesi būsimiems sutrikimams, mažos turizmo įmonės valdytojai gali ir toliau prisidėti prie pramonės gyvybingumo ir naujovių, įrodydami, kad dydis nėra apribojimas, kai kalbama apie atsparumą ir atsigavimą.

Be COVID-19 pandemijos, turizmo pramonėje buvo ir kitų iššūkių, nes žinoma, dėl didelės paklausos, sparčiai besivystančios aplinkos, turizmo įmonės patiria permainingą darbo aplinką. Reiškiny, populiariai vadinamas „didžiuoju atsistatydinimu“, sukėlė „šoką“ įvairiuose sektoriuose, įskaitant ir turizmo. Liu-Lastres ir kiti (2023) savo straipsnyje gilinasi į „didžiojo atsistatydinimo“ įtaką šioje dinamiškoje pramonėje, pateikdami visapusiškas pasekmes ir strategijas, reikalingas norint pereiti šį laikotarpį.

Didysis atsistatydinimas – pasaulinė darbo tendencija, kai darbuotojai palieka rekordiškai daug darbo vietų, bene labiausiai tai yra jaučiama turizmo pramonėje. Šiame sektoriuje, kuriam tradiciškai būdingos sezoninės pozicijos, vyksta reikšmingi darbo jėgos dinamikos pokyčiai. Darbuotojai darosi vis įžvalgesni ir reikalaujantys pastovaus ir geresnio atlyginimo. Šis pokytis privertė pramonės suinteresuotąsias šalis iš naujo įvertinti savo darbo praktiką, patiems susikuriant naujų iššūkių. Liu-Lastres ir kiti (2023) teigia, kad „didžiojo atsistatydinimo“ poveikis juntamas personalui ir paslaugų kokybei turizmo pramonėje. Jų išvados atskleidžia, kad darbo jėgos trūkumas yra ne tik įdarbinimo problema, bet ir darbuotojų išlaikymo problema. Pramonė pradėjo keistis, todėl darbdaviai nuolat stengiasi pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, kuriamos naujos strategijos, kurios atitiktų besikeičiančius darbo jėgos lūkesčius. Darbo sąlygų gerinimas ir konkurencingo atlygio pasiūlymas yra esminės šios pastangos sudedamosios dalys. Nebepakanka pasikliauti vien sezoniniu darbu. pramonė turi skirti daugiau dėmesio tvarios, patrauklios karjeros kūrimui. Kaip ir minima straipsnyje, šiandien darbuotojai siekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, karjeros galimybių ir palankios darbo aplinkos. Šių poreikių pripažinimas ir patenkinimas yra labai svarbūs norint išlaikyti talentą. Sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje pozityvios darbo vietos kultūros puoselėjimas taip pat tapo pagrindine turizmo pramonės

įmonių strategija. Laimingi ir įsitraukę darbuotojai labiau linkę pasilikti, teikti puikų aptarnavimą ir prisidėti prie teigiamos svečių ar paslaugos pirkėjų patirties. Autoriai tikina, kad darbdaviai turi investuoti į savo darbuotojų gerovę, siūlydami mokymo ir tobulėjimo programas, mentorystės galimybes ir pripažinimą už sunkų darbą. Liu-Lastres ir kiti (2023) pabrėžia, kad reikia skubiai iš naujo įvertinti darbo praktiką pramonėje. „Didysis atsistatydinimas“ yra trasi signalas, kad tiesiog išlaikyti poziciją nebepakanka. Kadangi darbo aplinkoje vyksta precedento neturintys pokyčiai, įmonės turi prisitaikyti, siūlydamos konkurencingą naudą, augimo galimybes ir puoselėdamos darbo aplinką, kurioje vertinami ir gerbiami darbuotojai. Turizmo ar apgyvendinimo pramonės ateitis priklauso nuo gebėjimo patenkinti besikeičiančios darbo jėgos poreikius.

*Apibendrinant galima teigti, kad „didysis atsistatydinimas“ yra neabejotinas ženklas, kad turizmo pramonės darbo jėgos dinamika keičiasi. Pramonė turi prisitaikyti ir vystytis, kad atitiktų vis įžvalgesnės ir mobilesnes darbo jėgos poreikius. Pripažindamas ir patenkindamas šiuos poreikius, taikydamas konkurencingą atlygį, geresnes darbo sąlygas ir palankią darbo kultūrą, turizmo sektorius gali įveikti „didžiojo atsistatydinimo“ sukeltus iššūkius ir tapti atsparia, novatoriška ir patrauklia sritimi tiek darbuotojams, tiek darbdaviams.*

### **Išvados**

1. Dinamiškai turizmo vadybos struktūrai didelę įtaką padarė pastarojo meto įvykiai. Tiekimo grandinių pažeidžiamumas ir atsparumas, skaitmeninės transformacijos poveikis, krizių valdymas ir „didžiojo atsistatydinimo“ iššūkių pakeitė pramonę. Turizmo specialistai, įmonių analitikai turi priimti šiuos pokyčius ir kurti strategijas, kad klestėtų šioje naujoje aplinkoje.

2. COVID-19 pandemija pabrėžė tiekimo grandinės atsparumo svarbą. Skaitmeninė transformacija suteikia galimybių gerinti klientų patirtį ir veiklos efektyvumą, tačiau taip pat reikalauja dėmesio saugumui ir darbo jėgos plėtrai. Veiksmingos krizių valdymo strategijos yra labai svarbios, ypač mažoms turizmo įmonėms, o prisitaikymas prie „didžiojo atsistatydinimo“ yra būtinas norint išlaikyti kvalifikuotą ir motyvuotą darbo jėgą.

### **Literatūra**

1. Bai, H., & Ran, W. (2022). Analysis of the vulnerability and resilience of the tourism supply chain under the uncertain environment of COVID-19: Case study based on Lijiang. *Sustainability*, 14(5), 2571.
2. Booyens, I., Rogerson, C. M., Rogerson, J. M., & Baum, T. (2022). Covid-19 crisis management responses of small tourism firms in South Africa. *Tourism Review International*, 26(1), 121–137.

3. Carvalho, I., & Ivanov, S. (2023). ChatGPT for tourism: Applications, benefits and risks. *Tourism Review*.
4. Kindzule-Millere, I., & Zeverte-Rivza, S. (2022, January). Digital transformation in tourism: Opportunities and challenges. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (No. 56).
5. Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235–249.

## **THE PROBLEMICAL ASPECTS OF INDEPENDENT WORK CONTRACT FORMATION**

**Jankauskaitė Vaida<sup>1</sup>, Perkumas Aidanas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Kazimieras Simonavičius University, Vilnius, Lithuania*

<sup>2</sup>*Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania*

### **Annotation**

In order to conclude an independent work contract, it is necessary to identify its most important features, distinguish it from other contracts, and understand the essential terms. The creation of a contract is the basis for its fulfillment. A properly made independent work contract is an ensure remedy of rights and law interests for parties of agreement. The law does not distinguish the aspects of the conclusion of an independent work contract, and it can be concluded in writing or orally, which makes it difficult to determine and clarify the content of the contract terms. It is important to correctly identify the legal aspects of independent work contracts, as this determines the rights and obligations of each party. This is often not given enough attention, which can lead to complex dispute resolution procedures due to different interpretations of the contract terms. There are many examples that problems arise precisely on the basis of an improper conclusion of the contract, which turns into disputes in the courts. Most of the legal disputes arise from the specifics of the formation of the contract, professional performance of contracts and cases of termination. The more precise the definition of rights and duties, the work to be performed in the contracts, the higher their quality and the fewer legal disputes they cause.

**Keywords:** independent work contract, contractor, customer, essential terms of the contract.

## Introduction

With a thriving economy and rapid development in economic activities, independent work contracts become very important for the development of public relations. For these reasons, the role of production, construction and renovation works performed on the basis of an independent work contract has increased in the Republic of Lithuania. The Civil Code of the Republic of Lithuania provides general legal norms regulating independent work contracts, defining the essential features, the rights and obligations of the parties and their responsibilities.

A properly executed contract serves as a means to secure the rights and legal interests of the parties, potentially avoiding long and complicated dispute resolution procedures. In court practice, there are many cases related to the legal relations of the independent work contract, because during the performance of the contract, disputes arise between the parties due to differing perceptions or interpretations of contract terms. Given this and in order to ensure a balance of interests between the parties and the stability of civil legal relations, it is necessary to precisely and conclude a suitable contract, determining its main aspects.

**The problematic situation of this research** is that the legal acts do not distinguish the aspects of the independent work contract; formation of the contract can be concluded in written and verbal form, which makes it difficult to determine and clarify the content of the terms of the contract. Analyzing court practice, several examples could be found that it is precisely based on inappropriate conclusion of the contract that problems arise that turn into disputes in the courts. The correct identification of the aspects of the independent work contract formation, which determines the respective rights and obligations of the parties, is an actual problem that is not given sufficient attention.

**The object of the research** is the problematic aspects of independent work contract formation.

**The research aims** to analyze the legal regulation and court practice of independent work contract formation in the Republic of Lithuania and identify problematic aspects that can help to ensure that independent work contracts are concluded in a fair and transparent manner.

**The research methodology.** The document analysis method is used to collect and analyze data. The article analyzes national legislation, relevant judicial practice related to the regulation of the formation of the independent work contract, and related scientific papers. The system analysis method is used to study legal norms and examine problems in judicial practice that courts face in qualifying the relations of a contract for work. The generalization method is used to summarize the analyzed research data and to present conclusions and proposals.

## Results

### General characteristics and types of the independent work contract

The main source regulating the independent work contract is the Civil Code of the Republic of Lithuania. When starting to unravel the conclusion of an independent work contract, it is particularly important to clarify the concept. The concept of the independent work contract is presented in Part 1 of Article 6.644 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, which states that in the contract one party (the contractor) undertakes to perform certain work at its own risk according to the task of the other party (the customer) and to transfer the result of this work to the customer, and the customer undertakes to accept the work performed and pay for it: "The occurrence of the customer's obligation to pay for the work is usually associated with the transfer and acceptance of the result of the work" (The Supreme Court of Lithuania 16th January 2020 ruling in civil case No. 3K - 3-127-219/2020).

In the context of Article 6.644 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, the contract is consensual, bilateral, and remunerative. A contract is concluded to produce or transfer a certain work result or to perform other works, during which the created result is transferred to the customer. The subject of the contract is a certain result of the work which has a material expression (The Supreme Court of Lithuania 31st March 2015 ruling in civil case No. Nr. 3K-3- 177-687/2015). It can be a newly made object (a house is built, a new garment is sewn, etc.), giving new properties or lost properties to an object (improving an object, repairing it, etc.) (Jurkevičius & Šidlauskienė, 2015). In all cases, the contract must determine what work will be performed and what result the contractor will deliver to the customer. It should also be noted that the ownership right to the result created by the contractor passes to the customer only from the moment of handing over this result to the customer. Until then, it will be considered the property of the contractor.

The subject of the contract and the contract itself are characterized by the fact that the contractor usually performs the work at his own risk and independently determines the methods of fulfilling the customer's task. This means that the risk of accidental death or failure of the contract result lies with the contractor, i.e., in such cases, the contractor has no right to demand from the customer either payment for the work performed or compensation for losses. However, if the deadline for the transfer or acceptance of the results of the work is missed, the said risk falls on the party that missed the deadline (Ambrasienė et al., 2006).

The independent work contract is also characterized by the fact that the contractor has the right to use other persons (subcontractors) to fulfill his obligations if the laws or the contract do not stipulate that the contractor must perform the task himself. If subcontractors are used for the task, the contractor becomes the general contractor in relation to them. The general contractor is liable to the customer for the unfulfilled or improperly fulfilled obligations of the subcontractors, and to the



subcontractors for the unfulfilled or improperly fulfilled obligations of the customer. Unless otherwise stipulated by law or contract, the customer and the subcontractor have no right to make monetary claims against each other in connection with the violation of the contracts concluded by each of them with the general contractor. If the general contractor agrees, the customer has the right to enter into contracts with other people for individual works. In this case, these persons are directly responsible to the customer for the unfulfilled or improperly fulfilled contract: “If the contractor performs his duties improperly, the customer has the right not to fulfill his duty to accept the work and pay for it, and vice versa (The Supreme Court of Lithuania 25th June 2020 ruling in civil case No. e3K-3-197-469/2020).

Articles 6.644 - 6.671 of the Civil Code of the Republic of Lithuania regulate the general norms of the independent work contract. Articles 6.672 - 6.680 - special norms for consumer independent work, Articles 6.681 - 6.699 – construction independent work, Articles 6.700 - 6.704 – independent work for fulfillment of projecting and survey work, Articles 6.705 - 6.706 – independent work financed from the budget of the state or municipalities. Separate types of independent work contracts are distinguished based on the specifics of the parties to the contract (e.g., in the case of a consumer independent work, the customer is a consumer (individual) who orders certain work to be performed to meet the needs of his personal, household, family business, and the contractor is a business entity engaged in a certain business), to the specifics of the subject of the contract (for example, the subject of a construction independent work contract is works related to the construction of a building or other construction works, or a contract for independent work for fulfillment of projecting and survey work, the subject of which is research or design work) or (and) specifics of execution, taking into account the specifics of the subject of the contract (e.g. construction independent work contract).

In the practice of the Supreme Court of Lithuania, it is indicated how to properly qualify an independent work contract relationship, distinguishing the following main qualifying features characteristic of an independent work contract: "For the relations of the parties to be qualified as an independent work contract, it is necessary to determine the following features: 1) the purpose of the independent work contract is to obtain a certain work result (Part 1 of Articles 6.644 and 6.645 of the Civil Code of the Republic of Lithuania); 2) the result of the work is obtained when the contractor works at his own risk (Part 3 of Article 6.645, Part 1 of Article 6.649); 3) the contractor performs the work independently to achieve a certain result (Part 3 of Article 6.644 and 6.645). Since the contract obligates to create a certain work result, the norms of the Civil Code of the Republic of Lithuania governing contractual relations establish the breakdown of the risk of accidental death or failure of the materials and the result of the work to the parties (Article 6.649), the obligations of the parties related to the acceptance of the completed works (Article 6.662 ), work quality guarantee (Articles

6.663 – 6.666)" (The Supreme Court of Lithuania 16th January 2013 ruling in civil case No. 3K-3-110/2013).

### **Independent work contract parties, form of conclusion and meaning of content elements**

Based on Part 1 of Article 6.644 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, given the concept of the independent work contract, it can be stated that the parties of the contract are the contractor and the customer, who are not bound by subordination or other ownership relationships. The general rule is that both the customer and the contractor can be any subject of civil law - both an individual and a legal entity. In the case of individual contracts, the parties may have certain specific requirements. For example, in the case of a consumer independent work contract, the contractor is only a person engaged in a certain business (entrepreneur), and the customer is only an individual - the consumer. In the case of a construction independent work contract, the contractor can be an individual or legal entity that has the right to engage in construction activities (Republic of Lithuania Law on Construction, 1996). The parties are not bound by employment, subordination, or other dependent relationships (Dambrauskienė et al., 2004).

Article 6.159 of the Civil Code of the Republic of Lithuania stipulates that it is necessary to reach an agreement between the parties for the contract to be valid, but in cases established by law, the form of the contract is also necessary. A properly concluded and formalized contract makes it possible to unequivocally resolve the rights and obligations of the parties, as well as issues of material responsibility. Independent work contracts are concluded by the general rules for the conclusion of transactions (Articles 1.69 - 1.77 of the Civil Code of the Republic of Lithuania), usually in writing. Part 1 of Article 6.662 indicates that the acceptance of completed works is formalized by an act by which the customer confirms acceptance without reservations or with reservations, and the contractor - after handing over the completed works.

The Civil Code of the Republic of Lithuania determines the following forms of concluding contracts: 1) by conclusive actions; 2) oral; 3) simple written; 4) notarial. The conclusion of an independent work contract in any form acceptable to the parties and its proof is confirmed by the practice of the Supreme Court of Lithuania: "The concept of an independent work contract is established in Part 1 of Article 6.644 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, which stipulates that in a contract one party (the contractor) undertakes to perform certain work at its own risk according to the other's party's (customer's) task and transfer the result of this work to the customer, and the customer undertakes to accept the completed work and pay for it. The law does not establish a mandatory written form for the contract for construction independent work, therefore, as the will of the parties to the transaction, it can be expressed (made) verbally, in writing, by action, or in another form of expression of will (e.g. by conclusive actions), when the person's behavior shows his will to

make a transaction (Part 1 of Article 1.64, Article 1.71 of the Civil Code of the Republic of Lithuania). A person's will can be assumed considering the specific circumstances of the conclusion of the transaction (Part 2 of Article 1.64). This means that, when deciding who ordered the independent contract work, it is important to determine the actual actions of the persons involved in the transaction and to properly qualify them (Jurkevičius & Kemežytė, 2013). On their basis, the person's will and desire to conclude or not to conclude a contract must be determined. According to the general rule established in Part 5 of Article 6.193 of the Civil Code of the Republic of Lithuania, the factual circumstances related to the conclusion and execution of the contract, as well as other actions of the parties, are important for the interpretation of the contract, because the actual actions of the parties are significant to determine the real intentions of the parties" (The Supreme Court of Lithuania 22nd June 2010 ruling in civil case No. 3K-3-288/2010; 10th July 2010 ruling in civil case No. 3K-3 323/2010).

It is very important to determine the moment of conclusion of the contract since contractual rights and obligations arise from it for the parties, and the legal consequences are different than in the case of pre-contractual relations, during which fewer losses are usually incurred as a result of the main contract not being concluded than in the case of non-performance of the contract in the case of contractual relations. According to the classical doctrine of contract law, a contract is concluded by making an offer and accepting an acceptance (Bolzanus, 2007). Independent work contracts are characterized by their complexity, and during the agreement, the boundary between offer and acceptance often disappears, because the parties repeatedly exchange their offers, often quickly correct them, and such an agreement is reached during a long process. Courts and legal doctrine dictate that contracts require offer and acceptance, but contract practice itself suggests otherwise. For example, a simple way to create a contract is for two parties to sign a document together. If the signatures are applied simultaneously (or their processes overlap), there is no communication queue sequence; there are only joint actions that create a contract. The same goes for the handshake, which is perhaps an even more common way to indicate agreement. In such cases, there is no discrete, identifiable sequence of offer and acceptance (Bayern, 2015).

The elements of the content of the contract are the circumstances necessary to consider the contract as existing and valid. The Civil Code of the Republic of Lithuania states that the content of the contract is the system of the entire set of conditions of the concluded contract (Vitkevičius, 1997). The terms of the contract are determined by the agreement of the parties, but for the contract to be considered concluded, the parties must agree on its essential terms, i.e., the subject of the contract. Which terms are essential, and which are not essential depending on the type of contract, its nature, the will of the parties and the law (Bakanas, 2003). Therefore, in the independent work contract, the parties must agree on the nature of the work to be performed and the desired result. An essential

condition of the independent work contract is the agreement of the parties on the terms of contract execution, i.e., the contract must specify the beginning and end of the work performance, and intermediate terms may also be agreed upon.

The contract price is not considered an essential condition of the contract, except for some types of contracts, such as a construction contract or contract works financed from the state or municipal budget. The Supreme Court of Lithuania calls it compensability: "Essential terms of an independent work contract - agreement on the task to be performed by one party to the contract, and compensability - the obligation of the other party to pay for the work performed (services provided). From the obligation of the contracting party to perform a certain task (fulfill the order) directly follows its responsibility for the result of the work (its proper quality)" (The Supreme Court of Lithuania 23rd November 2018 ruling in civil case No. 3K-3-451-695/2018).

However, the parties may agree that the price is an essential condition of the contract. If the parties agree that the price is considered an essential condition of the contract, until then the contract will be considered invalid: "The mutual relations between the parties to the contract and the negotiations regarding the price, as well as the relations between the parties regulated by the law, lead to the fact that the price is to be considered an essential condition of the contract of consumption, due to which the contract was not concluded and did not enter into force without an agreement" (The Supreme Court of Lithuania 26th June 2009 ruling in civil case No. 3K -3-299/2009).

So, in the independent work contract, it is necessary to clearly define the task of the work, the price of the work performed, and the deadlines for the transfer of the work results (Beale, 2002). Optional contract conditions are not essential. They are defined not by law, but by the parties themselves. They are not automatically included in the construction contract as common conditions. The absence of these conditions does not make a contract invalid, and they become important only when included in the contract (Podvezko et al., 2010).

### **Exclusion from similar contracts**

In court practice, sometimes difficulties arise when distinguishing one contract from another due to their similarity. Part 1 of Article 6.154 of the Civil Code of the Republic of Lithuania indicates that a contract is an agreement between two or more persons to create, change or terminate civil legal relations when one or more persons undertake to perform certain actions (or refrain from performing certain actions) to another person or persons, and the latter acquires the right of claim. The purpose of all contracts is to achieve a certain result, whether tangible or intangible. The contract has common features with labor, purchase-sale contracts, service contracts, as they are quite similar. Nevertheless, each of them has certain specific features. An independent work contract is similar to an employment contract in which one party also performs certain work for the other party and the latter pays for it.

An independent work contract and an employment contract are similar in content, but at the same time, these contracts differ in several features. Firstly, the party to the employment contract is the employer - a person for whose benefit and to whom, being subordinate to the employment contract, another party – an individual - undertook to perform the work function for payment (The Labour Code of the Republic of Lithuania, 2016). Only in cases where the employment contract is concluded between individuals for the performance of service work, the employer is an individual. Meanwhile, the independent work contract parties could be both legal entities and natural persons.

Secondly, the party performing the work under the contract is financially and organizationally independent, not subject to the customer and independent from him. This means that the customer and the contractor do not have a relationship of subordination and dependence, but this feature does not contradict the right of the customer to give instructions to the contractor. The opposite is the case when working under an employment contract: when an employee is subordinate to the employer, he works in obedience to the established internal procedure; the property needed for his work belongs to the company, and he is not materially responsible for accidental damage or destruction of the item.

Thirdly, the subject of the contract is a certain material result of the work performed - a new or repaired item, a constructed or repaired building, etc. The subject of the employment contract is the function of the work, but not the result of the work. In practice, several problems arise when participants in civil transactions, in order to achieve the highest income at the lowest cost, sometimes abuse the law or at least seek to take advantage of a loophole in the legal regulation by concluding a contract instead of an employment contract, although the actual terms of the contract's content are more in line with the characteristics of a work contract than an independent work contract. In this way, the employer seeks to avoid paying social insurance contributions (Vasarienė, 2002).

Therefore, in certain cases, disputes arose in practice about the separation of the independent work contract from the contract for service. In practice, many problems arise when trying to distinguish between independent work contracts and contracts for service due to the ability of the parties to agree on a specific result of the contract of service. However, an independent work contract differs from the types of contracts of service in that the subject of this contract is the result of a certain work, while the subject of services is intangible services that are not related to the creation of a material object. In the case of an independent work contract, one or another material object is always created, which plays the most significant role in the case of this contract.

In the case of a contract for service, the most important are the actions performed - the services provided, when no material result is created. For example, in the practice of the Supreme Court of Lithuania, the distinction between independent work contract and contract for service has been developed: "Although both independent work contracts and contracts for service are concluded for the performance of actions, the most important distinguishing feature of these groups of contracts is

that, according to the contracts for service to be compensated, the obligation is to carefully (carefully) perform certain activities (actions), and according to the independent work contract, an obligation is made to create or achieve a certain work result and transfer it, as a separate object or a certain part of it, to another party. In other words, in the former case, the obligation is to exert a certain amount of careful effort in the performance of the act, and in the latter case, to exert a certain amount of effort and achieve a certain result. The applicable responsibility also depends on this: if an obligation is made to make efforts in the performance of a certain activity, then the debtor of such an obligation is responsible for inappropriate efforts (negligent activity), but will not be responsible for the fact that a specific result was not created, because he did not have such an obligation. If the obligation is due to the result, then the liability will be applied precisely for the absence of the result.

When distinguishing between independent work contracts and contracts for service, it is important to determine whether the parties have agreed to perform work that will create or produce an object that is separate from the actions themselves, has an independent value that could be independently transferred to the customer (contract), or whether a certain activity was agreed upon, the result of which provision of services cannot be separated from the actions themselves" (the Supreme Court of Lithuania 5th December 2012 ruling in civil case No. 3K3-543/2012; 16th January 2013 ruling in civil case No. 3K-3-110/2013; 11th April 2014 ruling in civil case No. 3K-3-201/2014).

Thus, independent work contract and contract for service are delimited according to the subject of the contract: the subject of the independent work contract consists of the result of a certain work, which plays the most important role in the case of this contract, and services - services of an intangible nature, usually not related to the creation of a tangible object, i.e. what matters are the actions taken. The main cutoff criterion is whether the borrower is paid just for being active or just for a certain result (Beale, 2010).

### **Conclusion**

The main legal act that codifies the legal norms governing the conclusion of independent work contract is the Civil Code of the Republic of Lithuania. The purpose of the independent work contract is to obtain a certain work result, which is obtained by the contractor working at his own risk and independently. In other words, an independent work contract is an undertaking to achieve a result, and until the work result, which is the subject of the contract, is achieved, it will not be considered that the contractor's obligation has been fulfilled properly. The content of a contract is defined as a system of terms of a concluded contract. Considering all the norms, it can be stated that in order for a contract to be valid, the parties must agree on its essential terms - the subject of the contract and the terms of performance of the work. The subject of the contract is what the parties to the contract agreed on - a certain work result, which can be manifested in both the creation of a new thing or other work

result, and the improvement, modification of an existing object (giving new properties to an existing object). The subject of an independent work contract is usually the creation of a material result. If the parties do not agree on the subject of the contract, the contract is considered not concluded. The terms of performance of an independent work contract (start and end of work) are set by agreement of the parties. The price, if the parties do not agree otherwise, is not an essential term of the contract. The content of the contract consists of the entire system of terms that prove the rights and obligations of the parties (contractor and customer). The precise definition of the terms of the contract directly affects the characteristics of the rights and obligations arising from the obligation and their performance. Analyzing the legal acts governing the independent work contract, no imperative requirement for the form of the contract for work is found, so that means that the contract for work can be concluded in any form acceptable to the parties. The general rules for the form of contracts apply to the conclusion of an independent work contract. The Civil Code of the Republic of Lithuania establishes the following forms of contracts: oral, simple written, notarial and by conclusive actions.

The elements of a contract are the circumstances necessary for a contract to exist and be valid. Regardless of the form of the independent work contract, the elements of the contract arise from the evidence in the case and the parties' explanations, according to which it is determined what scope of work and price the parties agreed on with this contract. The elements of the contract are the subject of the contract (result), the agreed price of the work and the terms of execution of the contract. The essential elements of a contract for work are an agreement on the task (order) that one party to the contract (contractor) will have to fulfill, and compensation - the commitment of the other party to the contract (customer) to pay for the work performed. The liability of the party to the contract for performing a certain task (fulfilling an order) directly follows from its liability for the result of the work (its proper quality). Based on examples from court practice, contractors and customers should avoid providing only oral information in order to protect themselves from unfounded claims. The more accurate the definition of rights and obligations, the work performed in contracts for work, the more qualitative they are and the less legal disputes they raise. In order to protect their interests in disputes in construction relations, the contract should be concluded in writing, as this makes it easier to prove not only the fact of the conclusion of the contract, but also helps to determine its content, as the submission of the relevant written document is presumed that the rights and obligations of the parties, essential conditions and mentioned facts are complete and accurate.

### **References**

1. Ambrasienė, D., Baranauskas, E., Bublienė, D., Vilčinskaitė, S., Galvėnas, R., Laurinavičius, K., Norkūnas, A., Papirtis, L. V., Rudzinskas, A., Baltrukonytė, Ž., Stripeikienė, J., Svirinas,

- D., Toločko, V., & Liauksminaitė, J. (2006). *Civilinė teisė. Prievolių teisė*. Mykolo Riomerio universitetas.
2. Bakanas, A., Bartkus, G., Dominas, G., Kabišaitis, A., Keserauskas, Š., Mikelėnas, V., Mizaras, V., Petrauskaitė, D., Petravičius, R., Smimovienė, Z., Staskonis, V., Šukys, R., Taminskas, A., Tiažkijus, V., Vainiauskas, A., & Vileta, A. (2003). *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras. Šeštoji knyga. Prievolių teisė*. Justitia.
  3. Bayern, S. J. (2015). Offer and acceptance in modern contract law: A needless concept. *California Law Review*, 75–76.
  4. Beale, H. G. (2002). *Cases, materials and text on contract law*. Hart Publishing.
  5. Beale, H., Fauvarque-Cosson, B., Rutgers, J., Tallon, D., & Vogenauer, S. (2010). *Contract law: Ius commune casebooks for the common law of Europe*. Bloomsbury Publishing.
  6. Bolzanas, D. (2007). *Sutarčių teisė. Bendroji dalis: Teorija ir praktika*. Klaipėdos universiteto leidykla.
  7. Civil Code of the Republic of Lithuania. Official Gazette, 2000-09-06, No. 74-2262.
  8. Dambrauskienė, G., Marcijonas, A., Monkevičius, E., Šatas, J., Šileikis, E., Petkevičius, P., Vileta, A., Valančius, V., Piesliakas, V., Žalimas, D., & Žalimienė, S. (2004). *Lietuvos teisės pagrindai*. Justitia.
  9. Jurkevičius, V., & Kemežytė, J. (2013). *Civilinės teisės specialioji dalis: Praktikumai. I dalis*. Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
  10. Jurkevičius, V., & Šidlauskienė, J. (2015). *Civilinė teisė: Atskiros sutarčių rūšys*. Mykolo Riomerio universiteto leidykla.
  11. Labour Code of the Republic of Lithuania. TAR, 2016-09-19, No. 23709.
  12. Podvezko, V., Mitkus, S., & Trinkūnienė, E. (2010). Complex evaluation of construction contracts. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(2), 287–297.
  13. Republic of Lithuania Law on Construction. Official Gazette, 1996-04-10, Nr. 32-788.
  14. The Supreme Court of Lithuania 10th July 2010 ruling in civil case No. 3K-3 323/2010.
  15. The Supreme Court of Lithuania 11th April 2014 ruling in civil case No. 3K-3-201/2014.
  16. The Supreme Court of Lithuania 16th January 2013 ruling in civil case No. 3K-3-110/2013.
  17. The Supreme Court of Lithuania 16th January 2020 ruling in civil case No. 3K -3-127-219/2020.
  18. The Supreme Court of Lithuania 22nd June 2010 ruling in civil case No. 3K-3-288/2010.
  19. The Supreme Court of Lithuania 23rd November 2018 ruling in civil case No. 3K-3-451-695/2018.
  20. The Supreme Court of Lithuania 25th June 2020 ruling in civil case No. e3K-3-197-469/2020.
  21. The Supreme Court of Lithuania 26th June 2009 ruling in civil case No. 3K -3-299/2009.



22. The Supreme Court of Lithuania 31st March 2015 ruling in civil case No. Nr. 3K-3- 177-687/2015.
23. The Supreme Court of Lithuania 5th December 2012 ruling in civil case No. 3K3-543/2012.
24. Vasarienė, D. (2002). *Civilinė teisė*. Vilniaus vadybos kolegija.
25. Vitkevičius, P. (1997). *Civilinė teisė: Vadovėlis*. Vija.

## KAIMO TURIZMO POLITIKOS IR VALDYMO NAUJOVĖS

**Kakštys Gedvydas**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Anotacija**

Kaimo turizmo ir svetingumo politikos ir naujovių identifikavimas yra sudėtingas procesas, apimantis daugelio veikėjų keitimąsi žiniomis ir ištekliais bei tų subjektų tarpusavio ryšius verslo aplinkoje. Šio straipsnio *tikslas* – pateikti kaimo turizmo politikos ir valdymo vystymosi tendencijas, vadybinius iššūkius, socialinio palaikymo įtaką ir inovacijų diegimą. *Metodai*. Naudojamas laiko patikrintas ir atkuriamas sisteminės literatūros peržiūros procesas, siekiant nustatyti ir išanalizuoti mokslinius straipsnius, kuriuose buvo aptariamas kaimo turizmas ir svetingumo politika, inovacijos. *Išvados*. Atlikus turinio analizę, šioje apžvalgoje nustatomos svarbiausios inovacijų kaimo turizme suinteresuotosios šalys, taip pat įgalinantis ir trukdantis vaidmuo, kurį šios suinteresuotosios šalys atlieka inovacijų srityje. Teminė analizė atskleidžia tris pagrindinius tyrimų centrus: suinteresuotąsias šalis ir jų vaidmenis, inovacijų rezultatus ir verslo naujoves. Apžvalgoje taip pat kritiškai analizuojamas bibliografinio tyrimo profilis. Autoriai apibendrina kaimo turizmo ir svetingumo politikos, naujovių išvadas, apimančias įvairius veikėjus ir jų dalijimąsi žiniomis bei išteklių vaidmenis verslo aplinkoje.

**Raktiniai žodžiai:** kaimo turizmas, antreprenerystė, socialinis palaikymas ir inovacijų diegimas.

### **Įvadas**

**Aktualumas ir naujumas.** Kaimo turizmas apima platų spektrą turizmo sričių. Tad ir jo vadybinės ypatybės turi tam tikro unikalumo. Šiame darbe nagrinėjamos kaimo turizmo vystymosi tendencijos, vadybiniai iššūkiai, socialinio palaikymo įtaka ir inovacijų diegimas. Šioms temoms

išgryninti – analizuojami naujausi moksliniai straipsniai kaimo turizmo, kaimo turizmo antreprenerystės, inovacijų temomis.

**Keliamas probleminis klausimas** – kokie nauji metodai taikomi diegiant inovacijas kaimo turizmo organizacijose?

**Tikslas** – pateikti kaimo turizmo politikos ir valdymo vystymosi tendencijas, vadybinius iššūkius, socialinio palaikymo įtaką ir inovacijų diegimą.

**Problemai išspręsti formuluojami uždaviniai:**

1. atskleisti kaimo turizmo sektoriaus vystymosi bruožus;
2. aptarti vadybines užduotis organizacijos veikloje;
3. ištirti socialinio palaikymo ir antreprenerystės ryšius bei naudos ir inovacijų diegimo svarbas.

Straipsnyje daromos prielaidos, jog kaimo turizmo vystymasis yra augimo fazėje, susidomėjimas šia sritimi iš klientų pozicijos yra didėjantis, socialinis palaikymas yra svarbus kiekvienam antrepreneriui ir organizacijos susiduria su kliūtimis diegdamos inovacijas.

**Metodai:** naudojamas laiko patikrintas ir atkuriamas sisteminės literatūros peržiūros procesas, siekiant nustatyti ir išanalizuoti mokslinius straipsnius.

### **Kaimo turizmo politikos ir valdymo naujovės**

Iki šiol nėra suformuoto vienintelio „tikrojo“ kaimo turizmo apibrėžimo, tad kai kurie autoriai į vieną lentyną deda kaimo, kultūrinį ir ekoturizmą (Raina & Navneet Rawat, 2022). Wang ir kiti (2019) kaip tinkamiausią apibrėžimą kaimo turizmui siūlo šį – tai prekė ar paslauga, kurios pagrindinė dalis (esmė) yra kaimo kultūros dalis. Šis apibrėžimas tiksliai apibrėžia mintį, jog kaimo turizmo prekei ar paslaugai neužtenka būti ekologiška, ji turi reprezentuoti vietinę kultūrą. Įdomu tai, kad ankstesnių autorių išsakytą mintį patvirtina Juan Garzón ir kiti (2022). Šie autoriai teigia, kad agroturizmas yra ekoturizmo šaka, sujungianti agrokultūrinės veiklas su turizmu. Skirtingose šalyse, skirtingų autorių, kaimo turizmas vadinamas jau minėtu agroturizmu ar agrokultūriniu turizmu. Agroturizmas taip pat gali būti laikomas ir kaimo turizmo ar ekoturizmo dalimi.

Per pastaruosius 20 metų kaimo turizmas įgauna vis didesnę susidomėjimą. Tinkamai planuojamas ir organizuojamas, kaimo turizmas suteikia tokias naudas, kaip pajamų generavimą, darbo vietų kūrimą ir švietimą aplinkosaugos tema. Kaimo turizmas yra pripažintas kaip efektyvi priemonė vystant ekonomiką mažuose ūkiuose ir kaimiškose vietovėse (Garzón et al., 2022). Pasaulyje augant miestams, stiprėjant urbanizacijai, kaimo turizmo plėtojimas gali tapti vienu iš pagrindinių ekonomikos variklių atokiame ar rečiau apgyvendintose vietovėse.

## **Kaimo turizmo tendencijos**

Kaimo turizmo augimas ir populiarėjimas yra neišvengiamas dėl tvariojo judėjimo įvairiuose gyvenimo ir verslo sektoriuose. Būtent kaimo turizmas ir yra to tvaraus, ekologiją ir kultūrą puoselėjančio turizmo etalonas. Kaimo turizmas taip pat gali daryti didelę įtaką kitoms ekonomikos šakoms. Vakarų Australijoje agroturizmas laikomas potencialiu žemdirbystės pramonės „atsigavimo varikliu“. Agroturizmas šioje rinkoje padėjo padidinti vietinės produkcijos pardavimo apimtį (Choudhary et al., 2022).

Pasaulyje kaimo turizmas plėtojamas įvairiomis formomis. Natūralu, skirtingose šalyse ar net skirtingose tos pačios šalies vietovėse, kultūrinis paveldas, žemdirbystės ir gyvulininkystės tradicijos skiriasi, tad kaimo turizmo paslaugų amplitudė yra labai plati. Kaimo turizmas vartotojui gali pasiūlyti gryną orą, vietinės kultūros ir architektūros aplinką, ekologišką ir sveiką maistą, jodinėjimą arkliais ir kitas veiklas. Kaimo turizmas yra asocijuojamas su poilsiu tylioje aplinkoje, apsuptoje gamtos, ir suteikia atgaivos tiek kūnui, tiek protui.

Pasak Choudhary ir kitų (2022), vienas iš kaimo turizmo populiarėjimo aspektų yra smalsumas. Nebe pirma žmonių karta auga didmiesčiuose, kuriuose ne tik mažai susipažįsta su kaimiška kultūra ir gyvenimo būdu, bet ir apskritai yra matę nedaug kaimiškos aplinkos. Miestų gyventojų smalsumas populiarina kaimo turizmo žinomumą ir kuria natūralią paklausą tokioms turizmo paslaugoms. Taip pat dalies vartotojų smalsumas kyla ir iš patirčių perkrautuose kurortuose ir viešbučiuose. Kaime jie tikisi visiškai kitokios turistinės ir poilsinės patirties. Susidomėjimas iš tokių didelių vartotojų rinkų kaip didmiesčiai yra puiki paskata kaimo turizmo verslų vystymui. Esant paklausai, plačiam galimų prekių ir paslaugų teikimo spektrui, atsiranda nemažai vadybinių iššūkių – kaip tinkamai paruošti verslą veiklai, kaip suvaldyti resursus ir kaip užtikrinti aukštą prekių ir paslaugų kokybę, nes paslauga „pigiau ir nekokybiškiau“ šiuolaikiniame turizme pralaimi paslaugai „brangiau ir kokybiškiau“.

## **Vadybiniai iššūkiai**

Kaip ir bet kuris kitas besikuriantis verslas, kaimo turizmo organizacija pirmiausia į savo strategiją įsirašo tris pagrindinius aspektus – teikiamas prekes ar paslaugas, kainą ir vietą. Choudhary ir kiti (2022) išskiria ir tris galimus kaimo turizmo vystymo strateginius veiksmus:

- bendradarbiavimą su transporto kompanijomis, kelionių organizatoriais ir užsienio ambasadomis;
- partnerystę su viešbučiais ir kitomis apgyvendinimo įstaigomis;
- viešinimo ir populiarinimo „iš lūpų į lūpas“ skatinimą.

Transporto paslaugos yra būtinos visose turizmo srityse. Be transporto nėra ir kelionės. Tad visiškai natūralu, kad bendradarbiavimas su šiomis įmonėmis yra ne tik itin svarbus, bet ir būtinas

sėkmingam verslo plėtojimui. Priklausomai nuo kiekvieno atskiro atvejo, partneriais galėtų būti ir oro linijos, ir autobusų kompanijos ar net dviračių nuomos įmonės.

Partnerystė su apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis organizacijomis gali padėti padidinti klientų skaičių. Pavyzdžiui, bendradarbiavimas su netoliese įsikūrusiu viešbučiu gali padėti netgi sukurti bendrą turizmo produktą, apimančią kultūrinę patirtį ir apgyvendinimą su maitinimu. Tai gali būti ypač aktualu mažesnei kaimo turizmo organizacijai.

Nemokamos reklamos „iš lūpų į lūpas“ sėkmė pirmiausia yra patenkintas klientas. Tik užtikrinant kliento lūkesčius atitinkančias ar viršijančias paslaugas, nuosekliai vykdant tų paslaugų kokybės tęstinumą, ilgalaikę informacijos ir atsiliepimų sklaidą „iš lūpų į lūpas“ taps labai vertingu organizacijos ištekliu.

#### *Esminių vadybinių iššūkių trumpa SSGG analizė*

**Stiprybė.** Platus galimų teikti prekių ir paslaugų potencialas ir didelė bei nuolat auganti klientų paklausa.

**Silpnybė.** Viena didžiausių vadybinių silpnybių kaimo turizme – kvalifikuotos, patikimos darbo jėgos pritraukimas. Kaimo vietovėse tiesiog gali fiziškai trūkti žmogiškųjų išteklių.

**Grėsmė.** Nekokybiškos paslaugos. Šiuolaikinis turistai turi gan aukštus standartus turizmo paslaugoms ir kaimo turizmo organizacijai kils nemažai iššūkių užtikrinant aukštą paslaugų kokybę dėl geografinių, logistinių ir kt. aplinkybių.

**Galimybė.** Populiarumo potencialas. Dėl augančios paklausos, ne itin ilgos praktikos, kaimo turizmas yra ankstyvoje augimo fazėje, su daug neišnaudotų išteklių.

### **Socialinis palaikymas ir antreprenerystė**

Kaimo turizmo sektoriuje itin dažnai kuriamas ir puoselėjamas šeimos verslas. Šeimos verslas turi skirtingą nuo įprastinio verslo darbinę praktiką, darbo kultūrą, ryšius tarp kolegų, kurie dažnu atveju yra ir giminystės ryšiai. Tokiame verslo modelyje, darbiniai reikalai dažnai „parnešami“ ir į namus. Čia atsiranda labai stiprus poreikis socialiniam palaikymui. Socialinis palaikymas yra itin svarbus verslo augimui ir daro įtaką antreprenerio sprendimams dėl tolesnio verslo vystymo. Raina ir Navneet Rawat (2022) išskiria dvi pagrindines socialinio palaikymo sritis – šeimos palaikymą ir tarpusavio (angl. *peer*) palaikymą.

Raina ir Navneet Rawat (2022) iškėlė tris hipotezes, apibūdinančias socialinio palaikymo įtaką kaimo turizmo antrepreneriui:

H1. Socialinis palaikymas turi teigiamą santykį su kaimo antreprenerio pasitenkinimu;

H2. Socialinis palaikymas turi reikšmingą teigiamą įtaką antreprenerystės orientacijai;

H3. Antreprenerystės orientacija teigiamai subalansuoja socialinį palaikymą ir kaimo turizmo antreprenerio pasitenkinimą.

Socialinis palaikymas, iš šeimos ar iš bendraminčių, panašią patirtį turinčių žmonių, turi didelę teigiamą įtaką antreprenerystei. Savo ruožtu, antreprenerystė – ypač svarbus faktorius, prisidedantis prie naujų prekių ir paslaugų kūrimo, sėkmingo finansinio ir ne finansinio organizacijos veikimo rinkoje ir sėkmingos socialinės veiklos. O sėkminga organizacijos veikla, antreprenerio savirealizacija ir tikslų pasiekimas kuria vidinį antreprenerio pasitenkinimą. Mokslininkų iškeltos hipotezės ir jų ryšys su antrepreneryste, socialiniu palaikymu ir antreprenerio pasitenkinimu yra labai glaudus.

### **Inovacijos kaimo turizmo valdyme**

Didėjantis susidomėjimas kaimo turizmo, kaip ekonomikos, šaka, neabejotinai skatina didesnę naujų organizacijų kūrimąsi. Didėjant konkurencijai, organizacijos neišvengiamai ieško būdų išlikti patraukliu prekių ar paslaugų teikėju. Pasak Mejerytes-Narkevicienes ir Paulausko (2022), inovacijų diegimas norint išlikti konkurencingu tarptautiniu ar vietiniu mastu, yra raktas į sėkmę. Šis teiginys kelia klausimą – kas tas inovacijų diegimas ir kaip jis realizuojamas kaimo turizmo sektoriuje?

Dar ne taip seniai inovacijų diegimas buvo apibūdinamas tiesiog kaip didelių lėšų investavimas į tyrimus, plėtrą ir technologijas. Šiais laikais, inovacijų traktavimas keičiasi ir svarbia inovacijų dedamąja tampa verslo pritaikymas pokyčiams ir lankstumas priimant sprendimus. Inovacijų taikymas turizmo sektoriuje yra kritiškai svarbus siekiant verslo augimo ir tinkamos organizacijos veiklos trajektorijos siekimo (Mejeryte-Narkeviciene & Paulauskas, 2022).

Tačiau kad ir kaip gražiai ir optimistiškai skambėtų inovacijų taikymas, organizacijos susiduria su sunkumais jas diegiant. Mejeryte-Narkeviciene ir Paulauskas (2022) atlikto tyrimą, kurio metu apklausė 30 kaimo turizmo verslų savininkų Lietuvoje. Apklaustieji išskyrė pagrindines problemas inovacijų realizavimo srityje, kur atsispindėjo pagrindinės inovacijų realizavimo problemos: išteklių, darbuotojų ir žinių trūkumas. Su šiais iššūkiais susiduria daugiau nei pusė tiek inovacijoms pasiruošusių, tiek nepasiruošusių organizacijų. Finansinių išteklių trūkumas inovacijų taikymui yra labai dažna bet kurio verslo problema.

Darbuotojų stygius yra tas aspektas, su kuriuo labai dažnai susiduria kaimiškose vietovėse, atokiau nuo didesnių miestų įsikūrusios kaimo turizmo organizacijos. Mažai apgyvendintose vietovėse rasti kvalifikuotą, lojalią ir patikimą darbo jėgą yra gan sunki užduotis.

Žinių trūkumo argumentas būtų tas, kad nemaža dalis kaimo turizmo vystytojų yra ūkininkai, augalininkystės, gyvulininkystės ar žuvininkystės, bet ne turizmo, specialistai. Labai dažnu atveju, kaimo turizmo verslų savininkai neturi ir vadybinių žinių, tad natūralu, kad susiduria su įvairiais inovacijų ar vadybiniais iššūkiais. Optimistiškai nuteikia faktas, kad inovacijoms pasiruošusios organizacijos nestokoja noro jų diegimui. Noro trūksta vos 1,2 % inovacijoms pasiruošusių respondentų. Tad turint noro, žinių „bagažą“ visada galima papildyti.

### *Inovatoriaus metodas*

Viena iš technikų sėkmingiau integruoti inovacijas kaimo turizmo organizacijose yra Inovatoriaus metodas (Mejeryte-Narkeviciene & Paulauskas, 2022). Šio metodo esmė yra supaprastinti inovacijų realizavimą. Dažniausiu atveju tai yra keletas esamų produkto ar paslaugos vystymo technikų apjungimas į vieną. Inovatoriaus metodo esmė yra įsigilinti į vartotojo poreikius, tuomet skrupulingai iširti visas organizacijai galinčias kilti kliūtis, norint įgyvendinti tam tikras diegtinas idėjas, adaptuoti šias idėjas konkrečios organizacijos verslo modeliui ir galiausiai priimti reikiamus sprendimus.

### **Išvados**

1. Kaimo turizmas visuomenės asocijuojamas su tvariu verslu. Tvarus vystymasis tampa vis aktualesniu faktoriumi šiandieninėje visuomenėje, tad kaimo turizmo verslui atsiranda didelės galimybės kurti ir siūlyti naujas prekes ir paslaugas. Kaimo turizmas yra glaudžiai susipynęs su agro-, ekologiniu ir kultūriniu turizmu, tad jam plačiai atsiveria antreprenerystės durys, leidžiančios išnaudoti visus įmanomus išteklius ir priemones plėtojant verslą. Kaimo turizmo įtaka kitoms ekonomikos šakoms pripažįstama ir mokslininkų. Ypatingai aktualu tai gali būti žemdirbystės pramonei. Miestų augimas sukelia miestiečių susidomėjimą kaimo turizmu. Didžiulės miestų vartotojų rinkos yra kupinos potencialo ir keliančios vadybinių iššūkių klientų pritraukimui. Išskiriami trys galimi kaimo turizmo vystymo strateginiai veiksniai – bendradarbiavimas su transporto kompanijomis, partnerystė su apgyvendinimo įstaigomis ir reklama „iš lūpų į lūpas“. Šie trys veiksniai, priklausomai nuo verslo pobūdžio, gali turėti didelę įtaką sėkmingam klientų rato plėtimui.

2. Antreprenerystė kaimo turizme yra glaudžiai susijusi su socialiniu palaikymu, iš šeimos arba iš bendraminčių, ir su antreprenerio savirealizacijos pasitenkinimu. Socialinis palaikymas gali būti tas esminis faktorius antreprenerio skatinimui realizuoti savo idėjas. Inovacijų diegimas – tai investavimas į tyrimus, plėtrą, technologijas bei organizacijos pritaikymas pokyčiams ir lankstiems sprendimams. Inovacijų diegimas norint išlikti konkurencingu yra raktas į sėkmę. O pagrindinės inovacijų diegimo problemos – išteklių, darbuotojų ir žinių trūkumas. Inovatoriaus metodas – technika lengviau įdiegti inovacijas organizacijoje, supaprastinus jų realizavimą, apjungiant keletą vystymo technikų į vieną.

### **Literatūra**

1. Garzón, J., Acevedo, J., Pavón, J., & Baldiris, S. (2022). Promoting eco-agritourism using an augmented reality-based educational resource: A case study of aquaponics. *Interactive Learning Environments*, 30(7), 1200–1214 <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1712429>

2. Wang, S., Hung, K., & Huang, W. J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78–88.
3. Mejeryte-Narkeviciene, K., & Paulauskas, P. (2022). The evaluation of integrated innovations in rural tourism organizations. *Humanities Studies*, (11), 193–202. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-20>
4. Raina, K., & Navneet Rawat, A. (2022). Rural tourism entrepreneurship: An entrepreneurs perspective. *Journal of Positive School Psychology*, 2714–2724.
5. Choudhary, L. R., Srivastava, P., & Panwar, L. K. (2022). The groundswell in agri-tourism: The road ahead. *Specialusis Ugdymas*, 2(43), 1330–1338.

## **CENTERS OF ATTRACTION AND REPULSION IN THE SCENARIO COMPREHENSION OF THE COUNTRY'S TRANSITION FROM WAR TO PEACE**

**Lepskyi Maxim**

*Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### **Abstract**

The article is devoted to the scenario understanding of the country's transition from war to peace, as a special phase transition that has its centers of attraction and repulsion in the semantic space of decision-making from the wartime conditions of society's life through the transformation to a new quality of life that signifies peace.

*The purpose of the article* is to study, using a scenario approach, the country's phase transition from war to peace, the specifics of its centers of attraction and repulsion.

*Methodology.* First, a scenario approach based on the study of uncertainty is applied, as overcoming the effects of "bounded rationality", "bounded design", "insensitive theoretical fragmentation" (as a non-comprehensive application of rational policy analysis, power politics and mediation approach), as well as the effects "micromanagement". Second, a scenario approach to exploring the uncertainty of the transition from war to peace is based on critical thinking, rethinking, and re-perception (Pierre Wack, Peter Schwartz, Rafael Ramirez, and Angela Wilkinson). Thirdly, we

conduct the study of phase transitions of the state of peace society, transition from peace to war, war, transition from war to peace in the context of a synergistic approach.

*Results and conclusions.* In the scenarios of the future, we consider the centrifugal, centripetal, frame and holistic scenarios in the phase transition from war to peace, as a sublimation of the energy of war to the energy of peace, namely, the determination and energy of positive transformations, an economy with a plus sign building an effective economy of development, the return of Ukrainians to home, returning "heart and mind" to peace, adaptation of the post-war state and war traumas to the norm, developing a social and legal state.

**Keywords:** scenario planning, phase transition, war, peace, decision-making, centers of gravity.

### **Methodology**

The determination of the future is directly conditioned by the solution of complex and often uncertain problems. People, as Herbert Siman wrote (Herbert, 1957), often make decisions on the basis of "bounded rationality", on the basis of knowledge, ideas, contexts, and stories that circulate in their environment. To this we now need to add the "information bubbles" that are created by social networks, social network information and the choice of information feed according to the preferences of customer requests of the internet space. Another factor of limited decision-making is the so-called limitation of rational frames and their design – the construction of meanings through the "prisms" or "lenses" of ideologies and theories, or through the struggle for power in a particular organizational space.

The current crisis of researchers and scientists is associated with both the conditions of global threats (pandemics and wars) and the inability to cope with new uncertainties, verification of information, ambiguities, deconcentration in conditions of danger to life, etc. The requirement of rapid restructuring of the psyche to solve the problems of life and scientific activity leads to escapism and micromanagement, as attempts to maintain control at the micro level (which has a character that destroys the personality and its social ties). Control over the personal environment does not solve urgent problems, but only increases conflict and tension.

Instead of organizing their lives and activities, they try to preserve the illusion of control as compliance with old patterns, regulations, excessive bureaucratization, and attempts to squeeze the situation into a tight "Procrustean bed" of outdated ideologies and theories. "Blind spots" are formed in micromanagement, as the lack of comprehension, fear of complexity and uncertainty, and the desire for "micromanagerial control" are compensated for in the actions of the political game (pressure, intimidation, violence, intrigue, manipulation, hate, trolling, resentment) as a way to prevent "looking into the eyes" of objective facts and comprehending what is scary and toxic.



Critical thinking, as a way out of the "comfort zone of micromanagement control" in the context of the wartime loss of everyday life, is under the pressure of micromanagers in distorted attempts to limit the impact of "blind spots". But it is from the "blind spots" that "black swans" (unexpected events) and "wild cards" (risks and dangers) arrive, which significantly change relationships and form deep crises that neither control nor micromanagement can cope with. In such global threats, learning the future, the formation of soft systems for its rethinking and re-perception are actualized (Pierre Vaca wrote about this in his time (Wack, 1985b; Schön & Rein, 1995), since forecasting as an attempt to restore linear control schemes in the space of uncertainty and chaotic trends becomes a "thankless" thing and, in the presence of a huge space of "blind spots", completely ineffective.

Donald Schön and Martin Rein (1995) examined the theoretical framework behind the three most common and difficult ways to solve political problems, namely: (1) "rational" policy analysis, (2) power politics, and (3) mediation negotiations. At the same time, according to Rafael Ramirez and Angela Wilkinson (2016), there is a separate class of tasks that are insensitive to the solution of these approaches in the methodology. This class of tasks can be solved using the (4) scenario approach (scenario planning). Therefore, let's consider the scenario planning of Peter Schwartz [6] (a descendant of Pierre Vaca's scripting) as a search for non-trivial scenarios, the so-called second kind, namely, the consideration of the inertial scenario after the war (which can lead to a crisis), the scenario "the same, but more"; and the third scenario of "qualitatively new changes", to which in our case the society of Ukraine and its future are sensitive.

The methodology of our article is based on the study of the phase transition from peace to war, those changes in the basic conditions that determine decision-making in war, which define processes as complex, uncertain, chaotic, nonlinear and unbalanced, that is, synergetic processes. At the center of our research are predominantly the civilian population, who make decisions about their fate. At the same time, with all the uncertainty of the processes, there are centers of gravity (attractions) that determine individual and group decisions, and scale to mass decisions, as they are replicated. War also determines the processes of repulsion from the usual everyday life, as the process of repellent, centrifugal forces of the movement of people, which, together with centripetal forces, determine the movement or stay of people in the conditions of war, determine their decisions. He studied the processes of attraction and repellent in migration as centrifugal and centripetal forces of human migration (Lepskiy, 2016).

We studied the phase transition from peace to war, those centers of gravity that determined people's decision-making in war. Our group of researchers (Lepskiy et al., 2023) identified such centers of gravity, such semantic complexes aimed at orientation as: "home", "heart and mind",

"strength and will", "heroism and dignity", "structure of society and victory" (structure as relations civil society - state - the world of people and the desired outcome of war).

In this study, we will consider the scenarios and centers of gravity of the phase transition from war to peace. This issue is relevant for the long-awaited recovery of Ukraine in the post-war stage, as expected by all Ukrainians and countries that support them after our Victory.

### **Results of the study**

Scenarios of the future depend on the direction of comprehension of the future - centrifugal or centripetal, as well as on what the orientation of the scenarios is based on.

A centrifugal scenario based on change, negation of what was the center (or is, or/and which is resisted and determined to destroy or distance itself from), in the social sense, is a configuration of facts, values, beliefs, often fakes and nonsenses of propaganda, as well as ideology and theory that is denied or overcome by the movement of society into the future, from which it moves away – pushes off. This scenario should answer the question: "What are we moving away from, what are we denying, and why?". For example, the consideration of peace and the restoration of our country is already based on provisions, values, beliefs in the preservation of statehood and sovereignty, on the denial of aggression and full-scale war, the denial and struggle against the "Russian world" of the Russian Federation and the revanchism of the Soviet past. In this scenario, "war without end" and "freezing the conflict" are also denied. In addition, we do not consider in these theses catastrophic scenarios of archaization, "devastated field" or "colonial dependence" or the structure of the country in the negative political economy of war.

The centripetal scenario, on the contrary, gravitates towards a certain center, as a configuration of facts, values, beliefs, as well as propaganda, ideology and theory, to which the movement of society into the future gravitates, affirms and develops. This scenario answers the question: "What are we striving for and why?". Now we have this definition of modernization, assertion of statehood and sovereignty on the basis of democratic principles, the European choice and the desire to join NATO.

The third is the frame scenario, the one that has position, values, and beliefs as the basis (it could be called a "grounded" scenario). Often it is this soil that has limited rationality and design, but it is this soil that changes under the influence of global dangers, catastrophes, crises and wars. This scenario should answer the question: "What do we rely on and why?". It is this often "bounded rationality" or "pseudo-rationality" scenario that tends to shape the "official future" (a concept introduced by Peter Schwartz (1998) in the script. After the Victory, there is a high probability of a struggle between scenarios of limited rationality in building a future society, either by legalized

violence or political analysis through the prism of some ideology or a framing assembly of this or that political force.

The centrifugal scenario will mean the dominance of reconstruction, in the center of which is the denial of the propaganda of the aggressive neighbor (the Russian Federation) and the Soviet past, the reproduction of the past settlement structure, infrastructure and institutional assembly, that is, the design will take place from what was, and the main process is reconstruction.

The centripetal scenario after the Victory and the restoration of peace determines the process of recovery, it starts from what was before the war, but seeks to build the future according to new models that are attractive in the modern world, which have already been worked out by the leading countries of the new one. This scenario focuses on modernization and innovative development (the introduction of new things that have already been implemented in practice).

The frame scenario represents the construction of the new as the "official future" and its struggle with other "official futures" of other domestic and foreign policy players. This scenario should answer the question: "What do we rely on and why?". But the struggle for their own version of the future of political players, where they see themselves at the center of decision-making, will create political ambiguities, fragmentation, propaganda and political technological compensations for the real process of recovery. In this scenario, the official future will be shaped in fragments, with large fields of blind spots and new uncertainties and crises. Innovations will be formed incomplete and inconsistent, depending on configuration and limited rational design.

Is a holistic scenario of the country's development possible after the war? A holistic scenario is possible on the basis of iterative (in interaction), cyclic (repeated) rethinking and reperception of the future, as the formation of the worldview of the future, in my opinion, in this matter there can be a return to sustainable but flexible human development.

Let us consider the differences between war and peace as special phases of the existence of society. If in our collective article we considered the processes and specifics of society's transition from peace to war (Lepskiy et al., 2023), then in this article we consider the opposite movement from war to peace. War is considered as a phase of confrontation and irreversible destruction (protection from destruction) of society and relations between societies, the way of life is rebuilt to ensure this destruction and the social development of the world is destroyed, the question arises of survival and victory over the enemy. Peace is considered as a special phase of the existence of society and relations between societies, in which the desire for progressive development and evolutionary improvement of the order of life prevails. This phase of the development of society has its own economy, politics, culture and technology, ecology and orientation of social relations.

It is important for us to understand that war has a negative impact that destroys the economy, as it is aimed at the survival of society and the development of the means of death and destruction of the enemy.

The phenomenon of decision-making during the war is a complex, multi-layered representation, which is often influenced by propaganda, ideological, sometimes insane influences, information warfare for worldview, contours of thinking, and impulsive mass actions (for example, crowds under the influence of panic). The war phase has a simplification of the diverse activity of peaceful life and the stability of everyday life in the search for a balance of human relations, the military sphere is in a "cold" (minimally sufficient) or "warm" restorative state in readiness for security. During the war, everything changes: the military and security spheres become those that dominate and rebuild the social organism of the country to meet their needs, to the needs of the survival of society and the state, and victory over the enemy.

The transition from peace to war seems to "warm up" society to:

1) intransigence and determination, heroism, and

2) the complex of meanings "strength and will";

3) most of the people migrate from the war to peaceful states, the semantic complex "home" is considered as partially preserved, but with a new identification (home in the rear, in the frontline, frontline and occupied zones, as well as home liberated from the occupiers); and in many frontline and frontline territories it was destroyed;

4) Such a center of gravity as the "heart and mind" (subconscious, irrational, sensual-emotional, and opposite rational) are in war and the trauma of war;

5) The concentration of the complex "civil society, the state and the world of people" is aimed at the desired result – victory.

**Table 1.** Operationalization of decision-making conditions in war under centrism "home" (Lepskyi, 2023)

Home is a country	Home is a community, a local government	A home is a place of residence (including property)	Home is where the family is	Displacement	Refugees
In Peace	Habitual everyday life, sometimes a way out of everyday life, life support logistics			From the threat of war, in search of a better life	Refugees abroad, adaptation to another country, laws, everyday life.

					<p>Much depends on the conditions of stay</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Settlement of a ghetto or refugee camp;</li> <li>- diaspora;</li> <li>- in the community</li> </ul>
In the war	Home in the rear	Shelter for internally displaced persons and refugees	Partially changed everyday life, depends on damage to infrastructure and energy structure by missiles, return from abroad	From the threat of hostilities, mainly women with children of military personnel are moving from this zone	Adaptation to new economic conditions and everyday life. It also depends on the conditions of stay
	A house in the frontline zone	Transshipment	Transshipment	Hub and transshipment point for the reception of internally displaced persons and refugees, the return of economically devastated internally displaced persons	Refugees in a difficult psychological state, the trauma of not only a divided family, but also the deaths of loved ones and neighbors, injuries, injuries and threats of missile attacks
	A home in the frontline zone	The house is under fire from all types of small arms, mostly a destroyed house	Mostly economically dependent people and older people remain, infrastructure and logistics of life support are destroyed	Source of the movement of internally displaced persons and refugees	Combat Trauma Status

	Home in the occupied zone	The house is under fire and under the terror of the aggressor, often the house is inhabited by the occupiers	Lawlessness, no laws except for an armed occupier, arbitrariness, crimes, looting	Movement across the "demarcation line", humanitarian corridors, or across the border of the occupier's country to other countries and even to one's own country, deportation of people (mainly children) to depressed territories of the aggressor country	The state of trauma of hostilities and lawlessness, sometimes torture and crimes against the civilian population
	The house has been liberated from the occupiers (returning to the state of home in the rear, either in the frontline or in the front zone)	The house was under fire from missiles or other types of small arms, it was damaged twice (during the capture by the aggressor and liberation), Mostly a destroyed house, many mined areas	The return of the law, the beginning of the restoration of infrastructure and the return of people	The return of people to their homes, and the return of economically devastated internally displaced persons	Combat Re-Trauma and Previous Trauma Condition

The transition to peace as a phase of the structure of society is in many respects a stage of "lowering the temperature" of society, a return to reconciliation to diversity, the sublimation of military aggression to restore the country, the search for exactly the meaning that is the motto of Europe – "unity in diversity". At the same time, there is still a great inertia of military consciousness, a "negative" war economy, since the security of post-war society requires the reconstruction of the security sphere, which can overcome the "revanchist encroachments of the enemy." The longer the war is, the more likely it is that people will transition to wartime everyday life, where social trauma

often becomes not just a violation of peaceful normality, but becomes a new norm, style, and way of life.

A particularly difficult category is "justice", which sometimes has the meaning of searching for friends and foes within society. This process was once used by the Bolsheviks, who asserted Vladimir Lenin's thesis about "turning the imperialist war into a civil war", knowing this thesis, the totalitarian Joseph Stalin reoriented military determination and intransigence to the "fight against post-war crime", to military readiness during the Cold War and the heroism of large buildings.

The sublimation of "military energy" was also "engaged" in democratic societies. Thus, after Franklin Delano Roosevelt, the 33rd President of the United States, a democratic politician, Colonel of the First World War, Harry Truman came to power in the United States on April 12, 1945 - January 20, 1953, who became better known for the activities of a special commission that controlled the effectiveness of spending from the state budget on armaments (which made pre-war rearmament and saved a colossal amount of money for the military budget after inspections of suppliers - \$ 15 billion). His presidency included the end of World War II, the use of nuclear weapons in Japan, the founding of the United Nations, the introduction of the Truman Doctrine against communists, the beginning of the Cold War, the Marshall Plan for the recovery of Europe's economy, the Nuremberg Trials and the Tokyo Tribunal, and the Korean War. He was succeeded by the 34th President of the United States, General Dwight Eisenhower, during whose presidency "McCarthyism" was known (in defense against the "witch hunt", the future President of the United States Ronald Reagan found his wife Nancy).

Post-war political events took place in Franzii. Thus, with the support of the Allies, the "face" of the Resistance movement, Brigadier General de Gaulle, after the end of hostilities and the liberation of France in 1944, was recognized by French President Albert Le Brun on August 9 and recognized him as the temporary head of state and his descendant until January 1946. He did not recognize the parliament's control over the government and, being a supporter of strong presidential rule, de Gaulle left his post. He returned to power already during the crisis of the Fourth Republic, where there was a war with the colonies (with Algeria), unsuccessful attempts to create a Council of Ministers (government), and an economic crisis. He became the founder and was elected First President of the Fifth Republic (1959-1969).

France's path went through sublimation in the political crisis, the war and the coming to power of the determination of the military, the help of the allies in the restoration of political and economic life, where the American lifestyle was the standard of the future (Roman Gori wrote about this with talent).

The transition from war to peace is not only the sublimation of military energy into a peaceful life, the transition to a political and economic life of peace, but also the return of Ukrainians to their

homes. This is especially difficult if you do not create the prospect of improving life, solving the issues of rebuilding the house. This is a project for the restoration and innovative development of the "home" in the frontline, frontline, and liberated zones. An important direction in solving the problems of the phase transition from war to peace is the return of the "heart and mind" to peace, the adaptation of the post-war state and war traumas to the norm, social and legal state. Because war criminals, collaborators and those who are disadapted to peaceful life replenish the criminal sphere of the state.

The thirst for a peaceful life and the will to live is the path that forms an optimistic scenario for the restoration of Ukraine in the post-war stage of state formation.

### **Conclusions**

In future scenarios, we consider centrifugal, centripetal, frame (ground) and holistic scenarios. The centrifugal scenario is a configuration of facts, values, beliefs, often fakes and nonsenses of propaganda, as well as ideology and theory that is denied or overcome by society's movement into the future, from which it moves away – pushes off; the centripetal scenario, on the contrary, gravitates towards some center, as a configuration of facts, values, beliefs, as well as propaganda, ideology and theory, to which the movement of society into the future gravitates, affirms and develops; frame scenario, one that has position, values, beliefs as the ground, often it is this soil and the framework of perception that has limited rationality and design, but it is this soil that changes sensitively under the influence of global dangers, catastrophes, crises and wars.

The centrifugal scenario will mean the dominance of reconstruction, in the center of which is the denial of the propaganda of the aggressive neighbor (the Russian Federation) and the Soviet past, the reproduction of the past settlement structure, infrastructure and institutional assembly, that is, the design will take place from what was, and the main process is reconstruction. The centripetal scenario after the Victory and the restoration of peace determines the process of recovery, it starts from what was before the war, but seeks to build the future according to new models that are attractive in the modern world, which have already been worked out by the leading countries of the new one. This scenario focuses on modernization and innovative development (the introduction of new things that have already been implemented in practice). The frame scenario represents the construction of the new as the "official future" and its struggle with other "official futures" of other domestic and foreign policy players. This scenario shows the struggle for its own version of the future of political players, and therefore the formation of political ambiguity, fragmentation, propaganda and political technological compensation for the real recovery process, large fields of "blind spots". Innovations will be formed incomplete and inconsistent, depending on configuration and limited rational design. A holistic scenario is possible on the basis of iterative (in interaction), cyclic (repeated) rethinking



and re-perception of the future, as the formation of a worldview of the future, in a return to sustainable but flexible human development.

The main processes of these scenarios are the processes of attraction and repulsion from the centers of decision-making in the phase transition from the centers of war to the centers of peace. The transition from peace to war seems to "warm up" society to: 1) irreconcilability and determination, 1) as heroism and 2) a complex of meanings "strength and will"); 3) most of the people migrate from the war to peaceful states, the semantic complex "home" is considered as partially preserved, but with a new identification (home in the rear, in the frontline, frontline and occupied zones, as well as home liberated from the occupiers); and in many frontline and frontline territories it was destroyed; 4) such a center of gravity as the "heart and mind" (subconscious, irrational, sensual-emotional, and opposite rational) are in war and the trauma of war; 5) the concentration of the complex "civil society, the state and the world of people" is aimed at the desired result – victory.

The transition from war to peace is like a sublimation of the energy of war with its organized aggression, determination, invincibility in confronting the enemy, an economy with a minus sign (destruction of the enemy's economy and losses of its own economy) to the energy of peace, namely, determination and energy of positive transformations, an economy with a plus sign (building an effective development economy). The transition from war to peace is not only a sublimation of military energy to a peaceful life, a transition to a political and economic life of peace, but also the return of Ukrainians to their homes, based on creating the prospect of improving their lives, solving the issues of rebuilding their homes, it is a project for the restoration and innovative development of a "home" in the frontline, frontline, liberated from occupation zones. An important direction in solving the problems of the phase transition from war to peace is the return of the "heart and mind" to peace, the adaptation of the post-war state and war traumas to the norm, social and legal state. The thirst for a peaceful life and the will to live is the path that forms an optimistic scenario for the restoration of Ukraine in the post-war stage of state formation.

### References

1. Herbert, S. A (1957). *Models of man: Social and rational*. John Wiley & Sons, Inc.
2. Wack, P. (1985a). *Scenarios: Uncharted waters ahead*. Harvard Business Review, September–October, 73–90.
3. Wack, P. (1985b). *Scenarios: Shooting the rapids*. Harvard Business Review, November–December, 131–42.
4. Schön, D. A., & Rein, M. (1995). *Frame reflection: Toward the resolution of intractable policy controversies*. Basic Books.

5. Ramirez, R., & Wilkinson, A. (2016). *Strategic reframing: The Oxford scenario planning approach*. Oxford University Press.
6. Schwartz, P. (1998). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. John Wiley.
7. Lepskiy, M. (2016). *Bezpieczeństwo człowieka w wymiarze lokalnym, państwowym i międzynarodowym a współczesne funkcjonowanie granicy // Konflikty etniczne i wyznaniowe abezpieczeństwo w wymiarze lokalnym, państwowym i międzynarodowym. /Wybrane aspekty pod redakcją Elżbiety Szyszlak i Tomasza Szyszłaka. Uniwersytet Wrocławski & Zakład Wydawniczy, KRAKÓW «NOMOS», 189–228.*
8. Lepskiy, M., Masiuk, O., Skvoretz, V., & Kudinov, I. (2023). Decision-making attractors in the conditions of war (the modern Russian-Ukrainian war example). *Amazonia Investiga*, 12(61), 193–201. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.20>

## **PRINCIPLES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PRIVATE SPORTS SCHOOL (SOCIAL AND PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE)**

**Lobas Viktoria<sup>1</sup>, Dolska Olga<sup>2</sup>, Horodyska Olga<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy, Vienna, Austria*

<sup>2</sup>*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine*

### **Abstract**

In modern society, the process of increasing the number of non-formal education institutions is intensifying, among them sports institutions receive special attention: private schools, sections, sports trainings, etc. Therefore, the authors of the article focus on one of the components of the organization of the yoga school - the principles of its organization and management and their conceptual nature. Since the school has been operating for more than a year, its founders intend to share their experience. The authors emphasize that the development of these principles took place over a long period of time and was practiced at school classes at the beginning of its existence. The complexity, duration and thoroughness of this process is explained by the rather difficult work of filling the content of the programs under which the school works and philosophical training, which allows emphasizing the line "body-mind-spirit".

According to the founders of the school, the conceptual nature of management principles is

successful when applying two methodological lines. The first is based on the value-content nature of rationality in education, the second emphasizes the potential of such values, which have an undoubted influence on the formation of human sociality.

**Keywords:** traditional and modern yoga, principles of management and organization of the educational process, private school, sports education, sports academicism, body and bodily practices, spiritual culture, content of teaching yoga.

**Topicality.** The article is devoted to the role of non-formal education (specifically, the principles of organizing a private yoga school), which has recently become widespread in Europe and the world. Therefore, the principles by which any educational programs should be formed, and which should be the basis of the work of the school as a social institution, have always been of fundamental importance in such processes. Without understanding the goal of the school's work, it is impossible to promote the status of the school as educational and, as a consequence, an educational event that performs its functions at a high level.

**Novelty:** the organization and management principles of sports organizations should be built based on socio-philosophical analysis in order to clearly fix their practical-theoretical significance.

**Methodology.** The first methodological line for this article was the idea of O. Dolska about the value-content nature of rationality in education, which becomes the basis for designing the content component of any educational discipline (Дольская, 2013). The second methodological line was M. Boychenko's concept of the role of values as a category of the philosophy of education in the conditions of the new society (Бойченко, 2017). He believes that today critically little attention is paid to the problems of values, to which academic education opens the movement, and to the problems of identity, which is formed precisely at the expense of the values provided by the means of education. In this methodology, it is important for us that it ties the process of acquaintance with values to a philosophical basis, secondly, the load of knowledge affects the formation of human sociality.

**Main part.** Today, we see different contexts of functioning of non-formal education. We can say with confidence: in modern society, on the basis of cultural and socio-political contexts, the transformation of educational informal institutions is taking place. In this regard, let us quote the words of P. Sloterdijk: "This can be considered a sign that the collective budget of intelligence cannot be confused for a long time by ideological dictates, which in the last 200 years have largely determined the image of philosophy. On the one hand, there is a terrible ideological distortion of philosophy that has been effective in the last 200 years. At the same time, her terrible academic deformity is indicated. Both of them are the fiercest enemies of the original concept of philosophical life. Academism and ideology are treated in a strange way today due to a spontaneous conjuncture in the search for orientations of conscious life" (Слотердаjk, 2015, p. 110). These tasks have turned

into a matter of purely private life or the task of informal educational institutions.

Today, the fact of opening and functioning of private sports educational institutions deserves special attention. Some have been working for more than one year, some have opened and suddenly closed without organizing work at the proper level of public service. It is also interesting that prominent contemporary philosophers increasingly begin to discuss the very philosophy of the organization of this kind of tasks.

And one more quote will help us understand the role of non-formal education in working with bodily practices as anthropotechnics. "If the mind in culture has the opportunity to constantly learn, that is, to acquire various knowledge and improve, then the body remains without proper education and upbringing. The culture of sports or body care (for example, a spa) does not reach his intelligent horizons. Usually, the body is educated informally (outside the institutional educational process) or informally (within personal experience). Formal education of the body is limited only to the sphere of physical education and sports. It is worth noting that this particular field of education arose in antiquity with the aim of gaining control over the body from the mind, thus taming and disciplining it. The philosophy of gymnastics is a now-forgotten, but relevant branch of philosophical knowledge in ancient times" (Гомілко, 2020, p. 268).

The school "Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy" is one of the informal educational institutions that makes an attempt to overcome the traditional dichotomy of classical philosophical thought. Located in Vienna (Austria), has a hired staff, programs for working with students. If we rely on modern research on the philosophy of education, then the actions of the school can be considered as receiving informal education, which is aimed at enculturation of a person, at his spiritual growth, physical development, and finally at spiritual maturity. In our opinion, school provides such knowledge that can complement formal, institutional knowledge. And yet, we see that the modern state of man in the consumer society, the information society (virtual nature of communication and spending free time in it, infantilization of adults, preferences for the formation of the consumer of the entertainment industry, etc.) contributes to the formation of a kind of cultural labyrinths and educational disasters. This is an inevitable and threatening trend of spiritual degradation of man.

If we are talking about the physical habit of a modern person, then in most cases it does not work for the image of a so-called educated person. But when it comes to informal types of education, such as a Yoga school, a Yoga studio, the physical habitus begins to be regarded as a symbolic, cultural capital aimed not only at physical training, pumping, but also at spiritual development. A person with such a habit already symbolizes his relationship to such layers of society that have knowledge, skills, and education for certain forms of life. Yoga classes in schools act as an indicator of a person's ability to navigate in the world not so much of physical culture as in the world of

spirituality. Moreover, belonging to the best Yoga schools/studios that have an experienced team of employees, the status of an informal, but still educational institution with its charter, programs, location, image, recognition by city and international organizations, etc., indicate the habitus spiritual aristocracy. Moreover, the work of such schools contributes to the return of a high social status to spiritual culture, devalued in the society of entertainment and consumption. The majority of non-formal education institutions should become an addition to formal education, because, in the author's opinion, they should contribute not only to the stimulation of human development, but also to support the formation of individuality as a manifestation of opposition to the "programmed" individuality of the mass nature of consumer society.

One of the main factors that must be taken into account when designing the content of Yoga teaching is the needs of society and the goals it sets for the yoga guru, yoga coach, and yoga teacher. The multifaceted palette of pedagogical activity creates space for the meanings of teaching, and each one has a certain logical line of its implementation. Hence the possibility of coexistence of certain schools, directions, possible methods. The teacher's choice of one of them is determined by his value attitude, culture, ability to interpret cultural meanings in relation to modern value series, compare their coexistence with traditions. The choice of a certain meaning and logic of teaching is largely determined by the time factor.

There are schools for which the content is sports and postures, we are talking about body practices (postural yoga). The focus of such schools is physical training, strength, breathing complexes and exercises that develop flexibility, stress relief, strengthening and cleansing the body, finding ideal physical body shapes, etc. There are schools whose content components are determined by central figures (gurus), deities, symbolic images (animals). As an example, P. McCartney analyzed the experience of teaching Yoga in schools and studios on different continents and came to the conclusion: "Scientific literacy, epistemological relativism, pseudoscience and what constitutes "real knowledge" are some of the most common topics of discussion. Based on my own observations in yoga studios and internet forums, the most common deities found in yoga studios are: Śiva-natarāja (dancer), Kṛṣṇa (flutist), Hanumāna (monkey), and Gaṇeśa (elephant). Interestingly, Buddha is also quite popular. One respondent suggested that this is because Buddha statues are easier to obtain and perhaps less confrontational than some Hindu statues. Another popular approach involves honoring life-size lineage photographs of gurus such as "pioneers" of modern yoga such as T. Krishnamacharya, B. K. S. Iyengar, Pattabhi Jois, and T. K. V. Desihachar. They hang on the walls in yoga studios" (McCartney, 2017).

From this quote, it becomes clear that the organization of the work of some studios or even schools causes a great desire to respond to such a diverse and rather unexpected nature of work with listeners. We can say with confidence that the content of teaching modern Yoga is diverse, and the

way of learning and imparting knowledge depends on many factors. In our opinion, the various content components of Yoga schools are related to its numerous interpretations of ancient texts, which is partly due to limited access to primary sources or unwillingness to spend time on theoretically intellectual processing of knowledge. This explains the very narrow understanding on the part of students of what Yoga really is. There are other meaningful components, with the help of which accents are introduced, and sometimes the entire philosophy of education is changed.

The school "Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy" is based on the work programs of traditional Yoga schools. The name comes from the Sanskrit word "Asanga". Asanga is a Sanskrit compound consisting of the terms and sanga (सङ्ग) and indicates the impossibility of attachment to something. The term emphasizes the task of forming a person's non-attachment to the worldly in order to achieve the transcendent. Therefore, the school program includes not only physical exercises, but also intellectual work on the formation of a worldview, the study of ancient texts, the design of intercommunicative discourse, etc. The substantive component of this school is formed by the principles that form the basis of the formation of the content of the program.

Work with students is focused on the construction of a person's body, thoughts, relationship to nature and his inner self. The idea of constructivism found its implementation in educational contexts. At the end of the 20th century turned to the theory of constructivism (its main thesis is personal knowledge management). This development of an educational nature was facilitated by new findings in both cognitive and psychological-pedagogical research (K. Lorenz, D. Campbell, G. Follmer, A. Kelly).

The school "Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy" focuses on the principles that, in a general sense, can be grouped into the following four.

*The first principle* grows on the basis of acquaintance and study of the four main directions of Yoga, the roots of which are found in the original ancient texts. The school "Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy" has developed a method of practices that includes not only postural Yoga (body postures) but is also based on original Sanskrit texts. During educational practices, the texts of the Bhagavadgita, Patanjali's Yogasutras, Hathapradipika, excerpts from the Upanishads are studied. While studying the four main types of Yoga, the emphasis is still on Raja Yoga and Jnana Yoga, as well as the concept of Panchamayakosha, first mentioned in the Taittiriya Upanishad.

Of course, the texts do not explain or give a single definition of Yoga, but they provide views on it from the point of view of different cultural contexts and activate the chronological aspect of its emergence. They become the basis for creating a narrative of dialogue between different cultures, between the traditions of the East and the West. Ancient texts provide an opportunity to "listen" in a new way. And it is precisely the dialogue of cultures that contributes to this, because it realizes not

only the desire to create a world where all cultures would be valued equally. Sacred ancient books (books of the whole world) are intended for reading by any person. They are not intended for a representative of any faith (one specific faith), they provide an opportunity to see the world from different angles, open up ways to find new values, and become a condition for finding such a system of values that changes or influences changes in the strategy of modern development. Dialogue becomes the impetus for this.

*The second principle* of the content of the program focuses on the expansion of human consciousness in order to improve the personality, emphasizing spiritual development. This principle has the right to life, because it is caused by the large-scale positioning of a secularized narrative, which contributed to the spiritual crisis of modernity, in which the dialectic of the oppositions "spiritual - bodily", "social - spiritual" has intensified. Such a meaningful component contributes to the creation of foundations for possible metaphysical reflections, transcendental transitions and states of thinking and at the same time forms a special attitude towards nature, culture and society.

A condition for sharpening the content of the program is focusing on practices that activate the work of psychopractitioners. These include:

- Formation of new personality qualities.
- Development of existing and mastery of new abilities, including those that prevail over "normal" human abilities.
- Expanding consciousness, increasing the level of awareness (Сафронов, 2002, p. 91).

Theoretical analysis of psychopractitioners and their practical implementation, first of all, expansion of consciousness, show that this is one of the most difficult techniques of self-construction.

A. Safronov points out that "among the abilities that followers of various esoteric systems sought to acquire, the following can be singled out:

- Improvement of the organs of perception, body conditions, movement culture.
- Development of specific communication skills.
- The ability to arbitrarily achieve altered states of consciousness.
- The ability to voluntarily control physiological processes in the body (Сафронов, 2002, p. 91-92).

*The third principle* of developing the content of the school's program The school "Asaṅga (असङ्ग) Yoga: Traditional Yoga Philosophy" is based on the idea of the influence of physical practices on the formation of human morality. For the Eastern cultural tradition, the practical and theoretical significance of knowledge cannot be separated from morality: moral improvement grew on the basis of the conditions and foundations for understanding the truth, therefore truth cannot be separated from morality. For Yoga, it is not so much rational knowledge as "values that a person experiences (personally in combination with acquired knowledge) make up the image of a person's life and at the

same time encourage him to put them into practice. Empathy, attentiveness, a special attitude towards the body, the development of the mind in the context of dialogue with the Other, the desire to constantly cultivate and develop such dialogues, because they become the basis for understanding the Universe" (Лобас & Дольська, 2019, p. 508).

We give a special position to the question of the role and meaning of physical practices, relying on the research of M. Sheets-Johnston. In her opinion, it is the bodily practices, with the help of which the phenomena of the human species (care, love, trust, etc.) are realized, contributed to the formation of the social and sociality. Trust and care are topics that are usually neglected in medical and academic research, the author writes, indirectly emphasizing the blatant lack of interest in the topic and asserting that "in fact, in human experience, these are fundamental things for understanding human morality" (Sheets-Johnstone, 2008, p. 266).

*The next (fourth) principle* of deployment of the content component is formed due to the topic of "social - antisocial". In Yoga, the issue of the social has a very complex nature, but we emphasize the strengthening of the opposition "sociality - antisociality" in modern consumer society and the protest of a person against the identity imposed on him by society. "Total subordination of a person in the Western culture of sociality, surprisingly, is expressed in the cultivation of self-centered individualism. Reducing a human being to a social function makes it impossible for him to have a full existential life" (Гомілко, 2020, p. 288). The desire to protest against an imposed identity leads to an attempt to construct one's individual identity. This concerns, first of all, the construction of the inner world, which should also affect changes in relation to the "social-asocial" problem. This principle also corresponds to the School's position in deciding programs and projects of a social nature (under the conditions of its new understanding). Sociality is already understood on a meta-level, on a new understanding of sociality: it is no longer just about understanding it as living in a certain social stratum with the aim of improving one's personal status. It is about social dialogue between different cultures.

The President of the School (and one of the authors of this article) is a UN expert on religion and the interaction of cultures of the East and the West and is a member of one of the sections of the UN "European Division of the Interaction of Cultures of the East and the West". The tasks and goals of this organization are the implementation of programs aimed at mutual understanding of these cultures, overcoming stereotypes that exist regarding the understanding of certain traditions and religions, and expanding the boundaries of dialogue between different cultures and religions. The main message of this work is the availability of general provisions of religions, cultures and the formation of conceptual provisions of communicative interaction between them.

In recent years, many meetings were held at the UN, where the president had the opportunity to speak to a wide audience. It is especially desirable to emphasize the speeches on the following



topics: "Spirituality and the Law", "You must be the change you wish to see in the world", "Spirituality for world peace", "Spiritual inclusion of youth in global actions", "Spirituality and justice". In our opinion, the meaningful nature of the reports corresponds not only to the formation of the transboundary dimension of a person, but also creates conditions to feel the importance of the individual in the context of the formation and meaningful filling of the general concept of "humanity".

### Conclusions

Any institution of non-formal education must have a clear concept of its development before starting its activities. The basic principles of its functioning should be laid down as a mandatory starting step. They provide not only the basis for the deployment of work, but also build the logic of management, the organization of the educational process, the selection of employees-coaches, finally - the logic of vision of the final result and short-term and long-term plans for the development of the school.

In our opinion, the Yoga school is organized on the basis of a concept that has a socio-philosophical basis. This makes it possible, on the one hand, for every student who attends the class to feel the taste of spiritual-physical synthesis, which is concentrated in everyone's body, and, on the other hand, to immerse himself in the fantastic world of the history of modern Yoga.

### References

1. Бойченко, М. І. (2017). Соціальні цінності і функціональні завдання освітньої комунікації (філософське осмислення). *Гілея: Науковий Вісник*, 3, 233–240.
2. Гомілко, О. Є. (2020). Розумність тіла як освітня проблема. *Філософія в сучасному світі. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій Всесвітньому Дню філософії. 20–21 листопада*. Точка, 267–270.
3. Гомілко, О. (2001). *Метафізика тілесності: Концепт тіла у філософському дискурсі*. Наук. Думка, 340.
4. Дольская, О. А. (2013). *Трансформации рациональности в современном образовании*. НТУ «ХПИ», 386.
5. Лобас, В. В., & Дольська, О. О. (2019). Цінність взаємовпливу культур Сходу та Заходу. *XIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів, 19–22 листопада*. НТУ «ХПИ», 508–509.
6. Сафронов, А. Г. (2002). Психология религии: Монография. *Ника-Центр*, 224. Електрон. ресурс. [Режим доступу] [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
7. Слотердайк, П. (2015). Інтерв'ю Петера Слотердайка з головним редактором німецького філософського часопису «Philosophie Magazin» Вольфрамом Айленбергером.

*Філософська Думка*, 2, 107–112.

8. McCartney, P. (2017). Politics beyond the yoga mat: Yoga fundamentalism and the 'Vedic way of life'. *Global Ethnographic*, 4. <https://oicd.net/ge/wp-content/uploads/Politics-beyond-the-Yoga-Mat-P.-McCartney.pdf>
9. Sheets-Johnstone, M. (2008). *The roots of morality*. The Pennsylvania State University Press, 454. [https://books.google.com.ua/books?id=xjECzoRC4OIC&pg=PA9&lpg=PA8&focuz=viewport&hl=uk&output=html\\_text](https://books.google.com.ua/books?id=xjECzoRC4OIC&pg=PA9&lpg=PA8&focuz=viewport&hl=uk&output=html_text)

## **BUILDING A MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF OPTIMIZING THE TAX SYSTEM**

**Oleynikova Liudmyla**

*SESE "The Academy of Financial Management", Kyiv, Ukraine*

### **Abstract**

The problematic aspects of advantages and disadvantages of the tax system have been identified, which will create conditions for its reform, adoption of effective tax laws, fair distribution of the tax burden, will allow solving a number of existing problems in the state. The theoretical approaches of foreign and domestic scientists to the interpretation of the essence of the definition of «tax system» are investigated and the author's vision is proposed. The criteria of optimality of tax system are indicated. Reflected improved about basic elements of the tax system through the prism of its competitiveness. The peculiarities of building the tax system, the definition of the concept of tax system and its basic principles are analyzed. The principles of building the tax system, which should complement each other and which should be followed in a certain sequence, which will contribute to the formation of an effective taxation system and, the implementation of which is aimed at its optimization, have been proposed.

**Keywords:** tax system, optimization, criteria, elements, tax revenues, principles, implementation mechanism, state and local budget.

### **Introduction**

Under the conditions of development of the tax system, the issues of theoretical definition of its essence, allocation of instruments and elements of the tax system, characteristics of the principles

of its construction are of great relevance. In addition, the main feature of the tax system is the priority of the implementation of the established tasks, but the irrational use of budgetary resources in the state, tax revenues leads to a deterioration in socio-economic development, instability of the political situation, and a decrease in the level of well-being of the population. The increase in the volume of government borrowings leads to an increase in the tax burden on business entities, a decrease in the level of meeting the needs of the population in order to direct resources to repay the public debt. There is also a situation in which the actions of state and local authorities are aimed at satisfying only their own needs, which also negatively affects the process of forming the tax system. At the same time, it is tax revenues that occupy a significant share of the country's budget resources, and also affect the development of the national economy. Therefore, an important role is played by determining the optimality of the tax system, which will allow to establish the equilibrium of the economic system, adjust tax rates, the level of tax burden, and the mechanism of payment of taxes. However, the case of optimality of the tax system is not possible, because the development of the country is subject to constant changes and is in constant motion.

**Statement of the task. The tax system of Ukraine** is undergoing constant changes and the public is quite positive about the work of the tax authorities. An important role in the formation and construction of the tax system is played by the use of foreign experience, achievements of other countries, and the results of their own activities. Also, in the context of the formation of market relations, the influence of integration factors, the development of international relations, there is a need to adjust the existing tax system. However, a rather complex system of taxation has been formed to date, which requires increasing efficiency, establishing transparency, and fairness of taxation of business entities. At the same time, the deterioration of the financial situation, the aggravation of the economic crisis, the imperfection and inefficiency of the current tax legislation, the inconsistency of tax reforms have actualized the issue of improving the tax system, improving the coherence of the work of state and local authorities. It should be noted that in the context of European integration, one of the main tasks of our country is to reform the sphere of taxation, because it significantly affects the development of the state, the welfare of society, the conditions for the functioning and development of enterprises, the process of introducing innovations, the level of investment activity, the activities of business entities in the domestic and foreign markets, the level of competitiveness of national producers. Thus, the study of the essence of the tax system, its main elements, principles of functioning is relevant and requires attention.

### **Analysis of the latest research and publications**

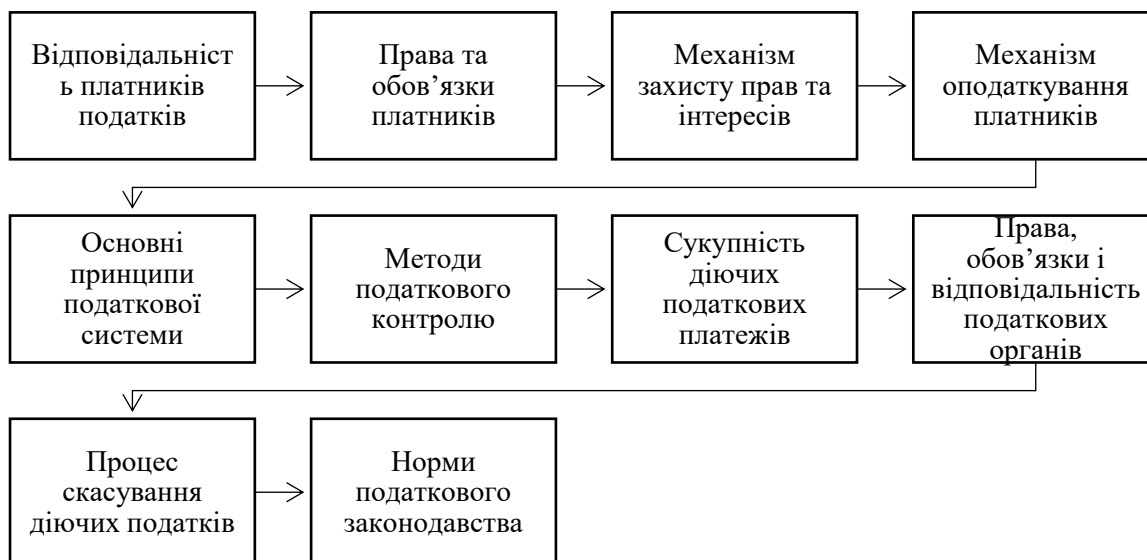
The main provisions of the tax system, instruments and principles of taxation, regulation of the tax burden, the process of collecting tax payments, the problems of paying taxes, the features of

reforming the tax system were studied in the works of foreign scientists, namely: Goodspeed (1998), Robinson (1933), Tanzi (2000), Henderson and Poole (1991), Wilson and Wildasin (2004) et al. Domestic scientists investigate not only theoretical and methodological approaches to the definition of the economic category of "tax system", but also determine macro- and microeconomic factors that affect it and improve and develop models of its efficiency, namely: Андрющенко and Гринь (2015), Антонюк (2004), Атаманчук (2008), Жидяк (2013), Кармінська-Бєлоброва (2010), Лучковська (2010), Никитішин (2010), Пабат (2015), Тулуш (2008).

**Results.** At the moment, there are many approaches of scientists to the interpretation of the essence of the definition of "tax system", but there is no clear and outlined approach that would reflect the role of the tax system in the development of the state economy, adjusting the level of competitiveness of the country and regulating social relations.

In her research, Karminska-Belobrova (2010, p. 322–326) investigated the essence of the tax system and identified the main criteria for the optimality of the tax system. The interpretation of the essence of the category of «tax system» was considered from the following positions: a set of interrelated taxes, fees that provide a certain socio-economic effect; a list of legally established rules that determine the objects of taxation, the list of taxpayers, the amount of tax rates; actions of public authorities in the direction of tax administration. Among the criteria for the optimality of the tax system, the following were identified: the level of scientific developments in the field of taxation; accessibility to information by business entities; the amount of tax revenues to the state budget; the amount of administrative expenses; tax base; the amount of tax pressure; adjustment of tax rates. Thus, it should be noted that the provisions of tax legislation, the list of taxes and fees existing in the country, tax institutions form the criteria for the optimality of the tax system. At the same time, the tax system was considered as the main source of financial resources to the state budget, but its role in innovation and investment activities, socio-economic development of the state, and the activities of economic entities was not defined.

Pabat (2015, p. 48–49) defined the tax system as a set of laws, regulations that determine the conditions of taxation in a certain period of time for each state. Also, the tax system was compared with the actions of public authorities to establish the amount of tax burden, abolish certain taxes, adjust existing taxes, as well as control over the timeliness of tax payment, determine the degree of responsibility for non-payment of taxes within a certain period of time and non-compliance with current legislation. The main elements of the tax system are shown in Fig. 1.



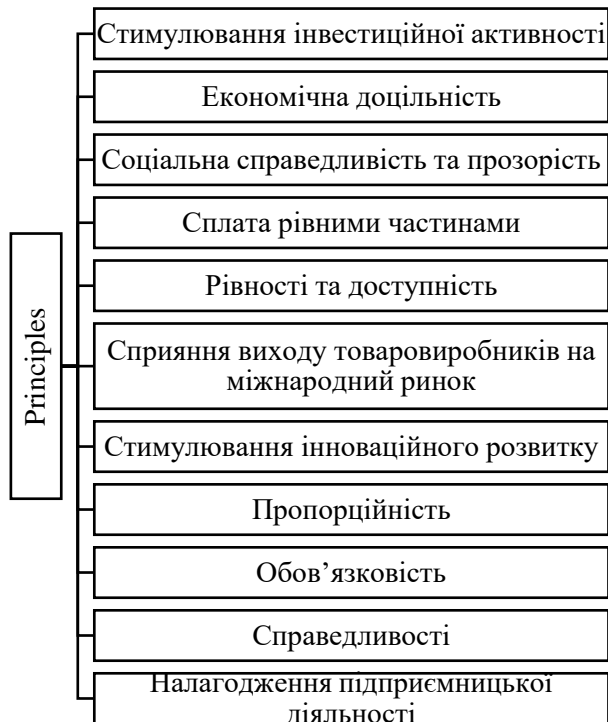
**Figure 1.** Elements of the tax system (Note: built by the authors on the basis of Pabat, 2015, p. 48; Luchkovskaya, 2010)

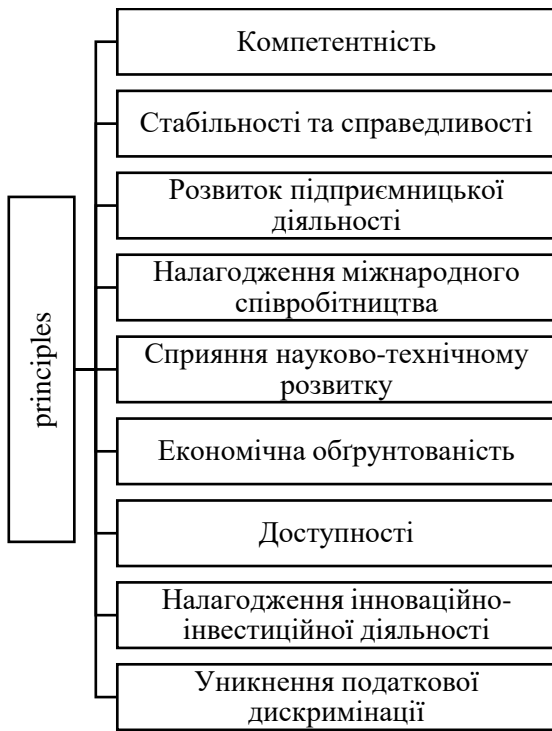
At the same time, based on the main provisions of the Tax Code, the elements of the tax system include: local taxes and fees; national taxes. At the same time, all elements of the tax system should interact and guarantee the receipt of tax payments to the state and local budgets in due time, thereby filling the state treasury, as well as promoting a compromise of interests between the state and business entities. It should be noted that the elements of the tax system perform the following functions: fiscal (accumulation of financial resources to the budget); regulatory (determination of the main areas of activity). It should be noted that when forming the elements of the tax system, it is necessary to take into account the existing level of tax burden, existing reforms and the tax system itself is flexible, because it is constantly undergoing changes.

Other author Жидяк (2013, p. 112–120) analyzed the features of the tax system, the definition of the concept of tax system and its basic principles. In particular, the author was of the opinion that the tax system is a set of taxes, fees that are levied to the state and local budgets and which is based on the use of methods, compliance with principles and norms and is a set of actions for the accrual, payment of taxes, control over tax receipts, establishment of responsibility for violation of existing laws. The author also proposed the principles of building a tax system, which should complement each other and which should be adhered to in a certain sequence, which will contribute to the formation of an effective taxation system (Fig. 2).

Among the principles given in Fig. 2 an important role is played by the principle of transparency, which will contribute to the timely informing of the population about the directions of spending tax revenues, the dissemination of information among business entities, as well as a more transparent collection of funds from taxpayers. At the same time, compliance with the basic principles

allows us to find out the essence and purpose of the taxation system, to trace the chronology of the development of the tax system. It should be noted that the author has proposed definitions of the following concepts: tax mechanism – a way of regulating the tax system at the level of an individual business entity and at the level of the state by observing a number of laws; The tax regime is considered as a way of influencing the tax policy of the country, which determines the peculiarities of calculation and payment of taxes. So, let's determine that the basis of the tax system is the establishment of taxes and fees for a separate group of business entities by observing the general and special principles of taxation.

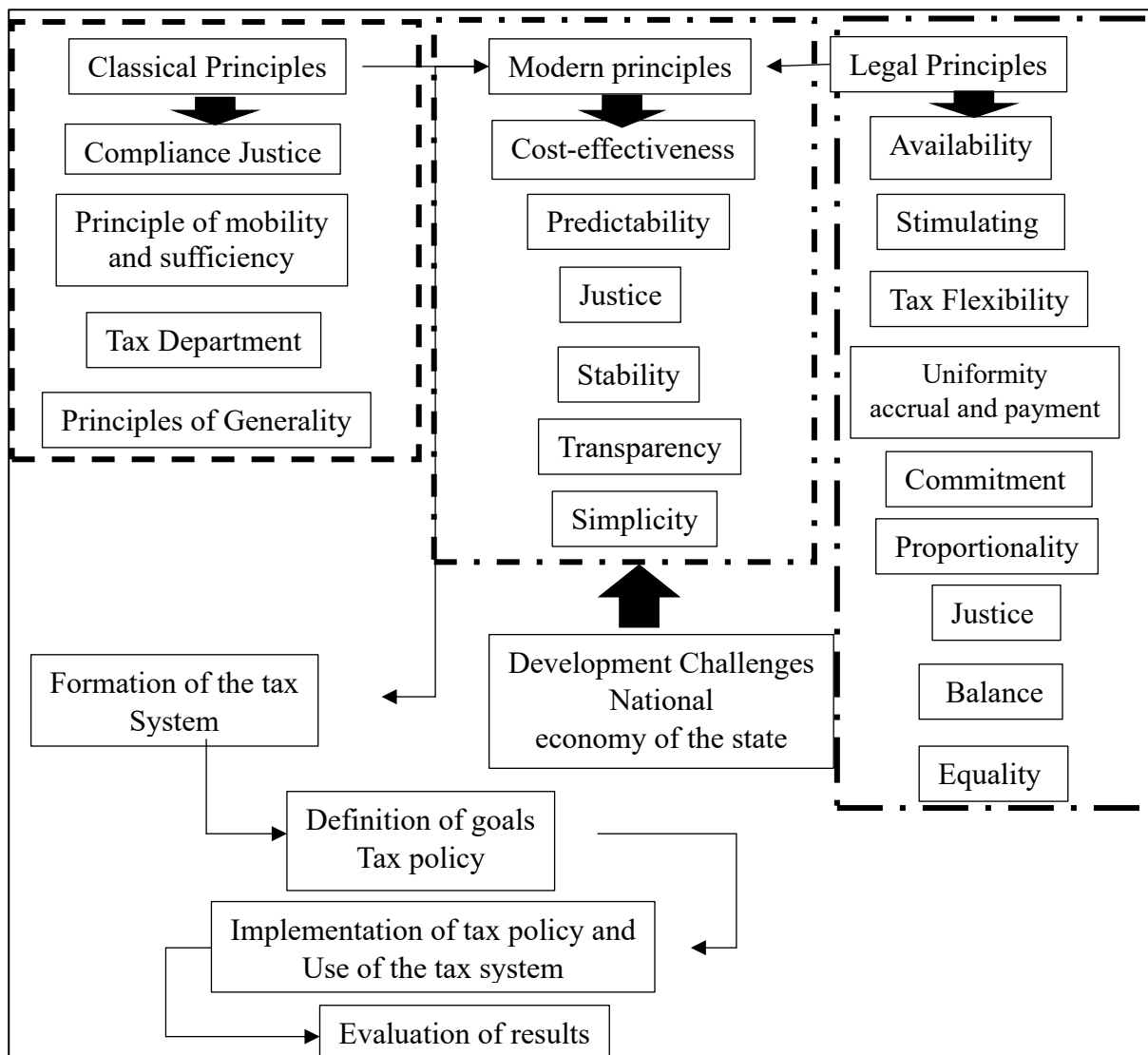




**Figure 2.** Principles of the tax system (Примітка: побудовано автором на основі Жидяк, 2013, р. 112–120; Тулуш, 2008)

Nikitishin (2010, p. 130–135) analyzed the existing principles of the tax system and proposed a mechanism for implementing these principles. First, the author studied the works of Wagner and analyzed the features of the use of the following principles: observance of fairness in taxation, which guarantees the uniformity of taxation of taxpayers; the principle of mobility and sufficiency, which are aimed at providing the state budget with financial resources; the principles of tax management are aimed at reducing the tax burden on taxpayers, ensuring the convenience of the tax payment process; The principles of generality provide for the determination of sources of payment of tax payments and the possibility of transferring tax to another payer. Next, the principles proposed by Miller were analyzed. Henderson and Poole (1991), including: justice; equality; convenience of payment; neutrality; reduction of the tax burden.

When constructing a mechanism for implementing the principles of taxation, the hierarchical nature of the principles, the level of importance of implementing each principle were taken into account, as well as the main tools, levers, components of the implementation of the principles, which include: taxes, fees and other payments; benefits, fines, sanctions; tax rates; the procedure for calculating tax payments; the process of paying taxes; tax legislation; norms, rules, instructions; tax forecasting; tax planning (Fig. 3).



**Figure 3.** Mechanism for implementing the principles of the tax system (Note: built by the author on the basis of (Nikitishin, 2010, p. 130–135))

At the same time, the author cited the principles that guide the tax system of Ukraine, namely: accessibility; stimulating; uniformity of accrual and payment; proportionality; justice; equality; obligatory; balance; tax flexibility. The use of the basic principles of taxation allows us to determine the strategy for building a tax system, choose the best option for development, and identify the main directions of the country's economic development.

### Conclusions

The following principles of the tax system have been proposed: economic efficiency – the existing level of tax burden should take into account the interests of taxpayers, public authorities and not create restrictions on the development of small and medium-sized businesses; transparency – taxpayers should have access to information on the use of taxes paid, distribution of budget funds;



simplicity – the process of paying taxes should be clear to taxpayers and not take too much time; justice - establishment of tax pressure on taxpayers depending on the amount of income received by them; stability – timely consideration of changes in tax legislation when paying taxes, submission of tax reports by taxpayers in due time. Thus, the principles proposed by the author contribute to the construction of an optimal tax system and should be adhered to in the regulation of interests between state authorities, the population, tax agents, which will contribute to the growth of the welfare of society.

### References

1. Goodspeed, T. J. (1998). Tax competition, benefit taxes, and fiscal federalism. *National Tax Journal*, 51(3), 579–586.
2. Кармінська-Белоброва, М. В. (2010). Податкова система держави: Визначення критеріїв оптимальності. *Теорія та Практика Державного Управління*, [online], 4, 321–327. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2010\\_4\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_4_49)
3. Лучковська, С. І. (2010). *Фінансове право: Навч. посіб.* КНТ, 296.
4. Нікітішин, А. О. (2010). Сучасні принципи побудови податкової системи і реалізації податкової політики. *Світ Фінансів*, [online], 3, 130–136. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/19276>
5. Пабат, О. В. (2015). Складові елементи податкової системи України та їх організаційно-правові зв'язки. *Право і Безпека*, [online], 4(59), 47–50. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2015_4_11)
6. Тулуш, Л. Д. (2008). Розвиток системи оподаткування сільськогосподарських товаровиробників в умовах членства в СОТ. *Облік і Фінанси АПК*, 3, 46–60.
7. Robinson, J. (1933). *The economics of imperfect competition*. Macmillan.
8. Tanzi, V. (2000). *Globalization, technological developments and work of fiscal termites*. IMF Working Papers, November, WP/00/181, 23.
9. Henderson, V. J., & Poole, P. C. (1991). *Principles of microeconomics*. Heath and Company, 630.
10. Wilson, J. D., & Wildasin, D. E. (2004). Capital tax competition: Bane or Boon? *Journal of Public Economics*, 88(6), 1065–1091.
11. Андрущенко, І. Є., & Гринь, Ю. В. (2015). Міжнародний досвід організації податкового адміністрування. *Ефективна Економіка*, [online], 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=11&y=2015>
12. Антонюк, Л. Л. (2004). *Міжнародна конкурентоспроможність країн: Теорія та механізм реалізації: Монографія. вид.* КНЕУ, 275.
13. Атаманчук, О. В. (2008). Регулююча функція податків та регуляторний потенціал

податкової системи. *Економіка та Держава*, [online], 10, 26–29.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2008\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_10_10)

14. Жидяк, О. Р. (2013). Теоретичні аспекти побудови податкової системи в аграрній сфері. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, [online], 2(1), 111–121.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2%281%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%281%29_15)

## PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

**Savenko Dmytro**

*Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### **Abstract**

An important task of any enterprise is the growth of financial indicators, the success of functioning. According to the results of the study, it is determined that the results of the enterprise's work depend on the productivity of employees, the quality of work. It is determined that the use of methods, forms of motivation allow to increase the efficiency of personnel, establish teamwork and contribute to the production of quality products, the growth of sales and, accordingly, the efficiency of functioning of industrial enterprises. Thanks to the use of modern methods of motivation, there is a possibility of personnel management. It is proven that modern methods of motivation are being introduced at industrial enterprises, personnel management is being improved. The costs of personnel of economic entities, labor costs, deductions for social measures in the industry, the dynamics of the average monthly salary of full-time employees, the number of employed employees in economic entities, the volume of manufactured products (goods, services) in the industry are studied. The problems of personnel motivation have been identified and recommendations for increasing the motivation of personnel at industrial enterprises have been formulated: determination of directions for improving the motivation system; tightening recruitment requirements; creating a favorable climate in the team; bonuses for employees; organization of trainings and webinars, continuous training; ensuring teamwork.

**Keywords:** motivation, personnel, labor productivity, efficiency, industrial enterprises.

**Introduction and statement of the problem.** In modern conditions, a significant problem for industrial enterprises is the use of human resources. After all, the quality of products depends on labor productivity, quality of work, timeliness of tasks performed by employees. Therefore, an important issue in the face of changing market conditions is to stimulate employees through the introduction of modern forms and methods of motivation. With the help of motivation, there is an opportunity to manage personnel, which affects the performance of enterprises, the possibility of forming competitive advantages.

**Analysis of the latest research and publications.** Among scientists, the issues of increasing labor productivity, the use of methods and forms of motivation were studied: Vasyuta & Bulbakha (2016), Kacmarik & Submersible (2011), Kvasha (2014), Kurchenko & Levchenko (2018), Leshchenko (2016), Lisak (2011), Pustovit & Basyuk (2021), Rukasov (2009), Ryadynska & Goncharov (2018), Sardak (2008), Sikun (2019).

**Highlighting the general problem.** At the same time, in the context of instability of environmental factors at industrial enterprises, there is a need to study the state of staff incentives, identify problems and formulate recommendations to improve employee incentives. This will allow you to study the work of industrial enterprises, effectively manage personnel, increase productivity and function effectively.

**The purpose of the article** is to study the state of staff stimulation at industrial enterprises, to determine ways to increase the level of employee motivation.

**Research results.** The level of competitiveness of industrial enterprises depends not only on the provision of modern equipment, the introduction of technologies, automation of production, marketing research, product quality, assortment, the system of promotion of products, goods, the level of innovation, investment support, the provision of raw materials, but also on the qualifications of employees, the process of their management. It is the level of qualification of employees that determines the ability to perform tasks, make decisions, and produce quality products. At the same time, the level of labor productivity of employees is important for enterprises, which largely depends on the qualifications and motivation of work.

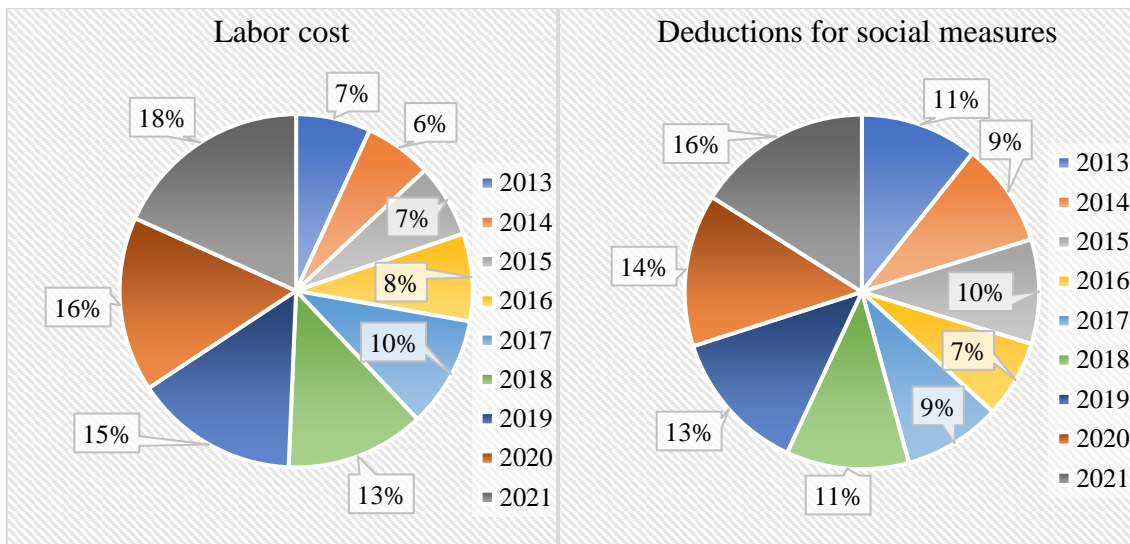
Of course, monetary incentives play an important role, namely the level of wages and personnel costs. Depending on the level of costs for employees, we can talk about the use of different forms of motivation. Figure 1 shows the personnel costs of business entities by type of economic activity in 2013-2021.



**Figure 1.** Personnel costs of business entities by type of economic activity in 2013-2021, thousand UAH (Note: built by the author on the basis of, 2023)

From the analyzed data, it can be noted that the cost of personnel in the industry in 2020 compared to 2019 increased by 6.4% and in 2021 compared to 2020 increased by 14.2%. Also, in terms of industry in 2020 compared to 2019, personnel costs had the following dynamics: mining and quarrying – there was an increase of 3,6%; processing industry – there was an increase of 1.9%; supply of electricity, gas, steam and conditioned air – there was an increase of 22.1%; water supply; sewerage, waste management – there was an increase of 19.8%. At the same time, during 2021, compared to 2020, personnel costs increased in the mining industry and quarrying by 11.7%, for the processing industry by 13.4%, for the supply of electricity, gas, steam and conditioned air by 15.6%, water supply; sewerage, waste management has increased by 27,8%. Taking into account the considered data, it can be noted that industrial enterprises increase the share of personnel costs, that is, enterprises are interested in stimulating personnel.

At the same time, it is necessary to separately consider the costs of remuneration of labor and deductions for social activities for the period under study (Fig. 2). Every year there is an increase in labor costs, that is, enterprises use material incentives. In general, in 2020 compared to 2019, labor costs increased by 6.4% and in 2021 compared to 2020, the increase was 14.1%. In terms of industrial enterprises, during 2021 compared to 2020, the following changes in labor costs occurred: mining and quarrying – an increase of 12.3%; processing industry – growth by 13.1%; supply of electricity, gas, steam and conditioned air – an increase of 15.1%; water supply; sewerage, waste management – growth by 27,5%.

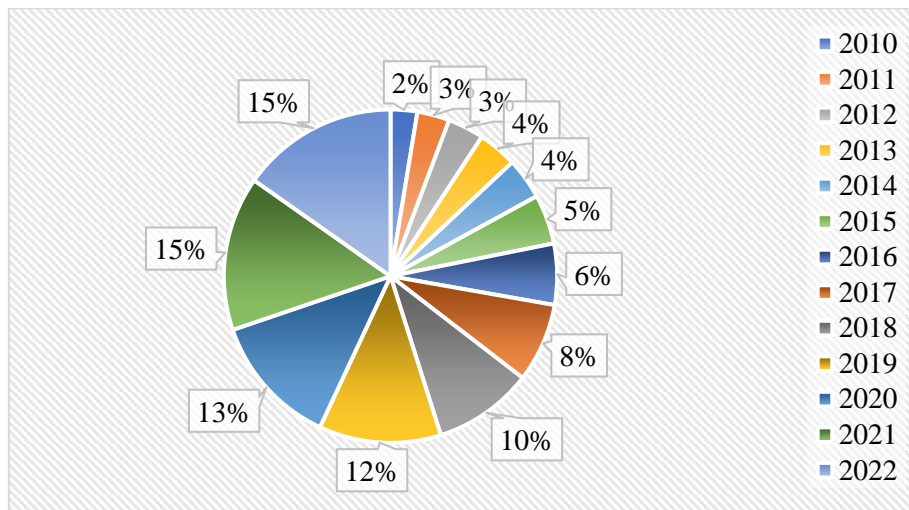


**Figure 2.** Labor costs, deductions for social measures in the industry of Ukraine in 2013-2021, %, (Note: built by the author on the basis of, 2023)

As for deductions for social activities, during the study period, there was an increase in 2013-2021 and in industry in 2021 compared to the previous period, we have an increase of 15%. The dynamics of deductions for social measures in the context of industry for 2021 compared to 2020 is characterized by the following changes: mining and quarrying – an increase of 8.6%; processing industry – growth by 14.5%; supply of electricity, gas, steam and conditioned air – increase of 17,5%; water supply; sewerage, waste management - an increase of 29.3%. In addition, enterprises have social support packages for employees, which is confirmed by the data obtained.

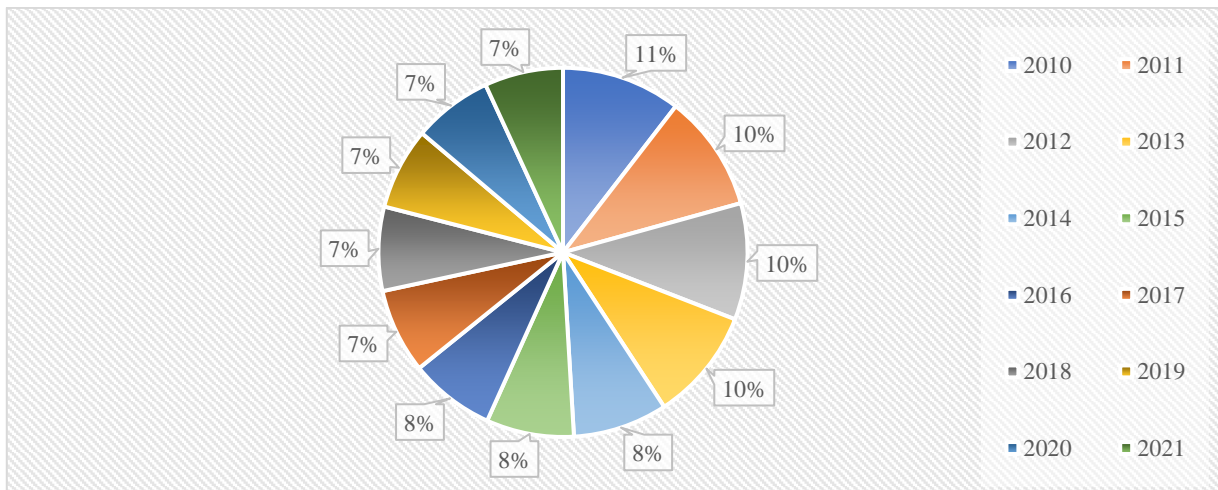
In general, during 2020 compared to 2019, the industry has a tendency: personnel costs increased by 6.4%; labor costs increased by 6.4%; deductions for social measures in the industry increased by 6,2%. At the same time, in 2021 compared to 2020, there is a trend in the industry: personnel costs increased by 14.2%; labor costs increased by 14.1%; deductions for social activities increased by 15%.

It should be noted that the average monthly salary of full-time employees by type of economic activity in industry in 2010-2021 tended to increase in 2021 compared to 2020, it increased by 17% (UAH 2143) (Fig. 3). At the same time, the average monthly wage in the industry in 2022 compared to 2021 increased by 2% (UAH 274). During 2021 relative to 2020, the average monthly salary of full-time employees by type of economic activity in industry was as follows: mining and quarrying – increased by 15% (UAH 2546); processing industry – increased by 17% (UAH 1939); supply of electricity, gas, steam and conditioned air – there was an increase of 18% (UAH 3013); water supply; sewerage, waste management – the growth was 13% (1258 UAH). Despite the growth of the studied indicators, enterprises have a number of problems that should be considered.



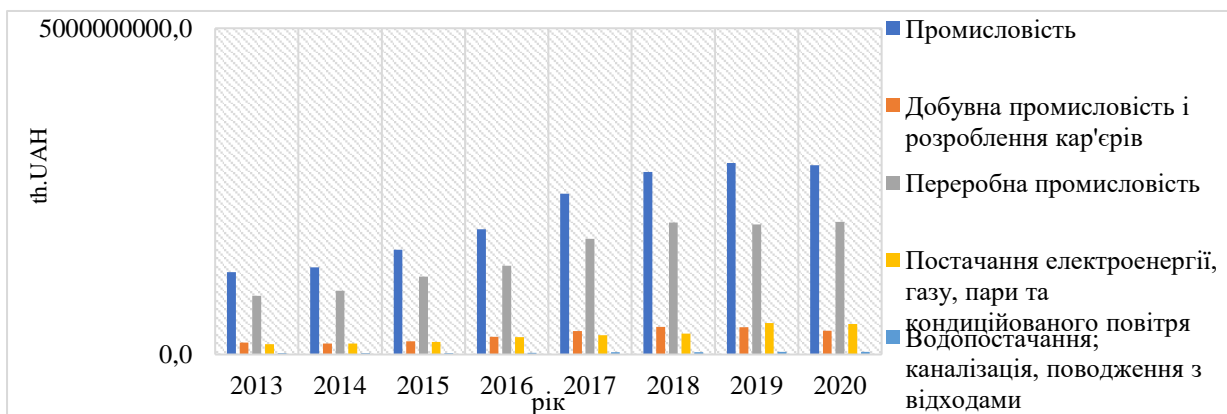
**Figure 3.** Average monthly salary of full-time employees by type of economic activity in industry for 2010-2022, % (Note: built by the author on the basis of, 2023)

An important indicator is the number of employed employees in business entities by type of economic activity (Fig. 4), which had variable dynamics in the industry during the study period and in 2021 compared to 2020 there was a decrease of 4.7%. In turn, in the context of industry in 2021 compared to 2020, the following changes took place: mining and quarrying – a decrease of 6.5%; processing industry – a decrease of 4.8%; supply of electricity, gas, steam and conditioned air – an increase of 1.1%; water supply; sewerage, waste management – reduction by 1.3%. Taking into account the analyzed indicators, it should be noted that there is a gradual reduction in the employment of workers in industry.



**Figure 4.** Number of employed employees in business entities by type of economic activity for 2010-2021, % (Note: built by the author on the basis of, 2023)

It is also necessary to analyze indicators that depend on the productivity and quality of employees' work. In particular, the volume of manufactured products (goods, services) in the industry in 2013-2020 is studied (Fig. 5) and in 2020 compared to 2019, there was a decrease of 1.1%. In terms of industry, the volume of manufactured products (goods, services) for the study period relative to 2019 had the following dynamics: mining and quarrying – a reduction of 12.8%; processing industry – growth by 1.8%; supply of electricity, gas, steam and conditioned air – a decrease of 2.9%; water supply; sewerage, waste management – an increase of 0.4%. The analyzed indicators allow us to note a decrease in the volume of manufactured products (goods, services), which indicates a reduction in demand for products, inefficiency of the use of methods and forms of motivation in 2020.



**Figure 5.** Volume of manufactured products (goods, services) by industry for 2013-2020, thousand UAH (Note: built by the author on the basis of, 2023)

Taking into account the results of the study on the industry of Ukraine, it should be noted that motivation plays an important role in improving the work of employees and increasing the efficiency of the functioning of enterprises, and it is expedient to identify problems that can slow down the process of motivation of employees.

Among the problems of staff motivation at industrial enterprises, it is necessary to determine: limited amount of financial support (lack of own and borrowed funds); significant reduction in wages; deterioration of the psychological climate in the team and untimely detection of conflict situations; low level of staff awareness; limited use of indirect methods of motivation.

The main recommendations for increasing the motivation of personnel at industrial enterprises are as follows: determination of directions for improving the motivation system; tightening recruitment requirements; creating a favorable climate in the team; bonuses for employees; organization of trainings and webinars, continuous training that will contribute to professional development; ensuring teamwork.

Thus, the improvement of personnel policy, the improvement of personnel management, the use of modern methods of motivation are an important factor in increasing competitiveness,

improving the financial performance of enterprises. Thanks to this, the company will be able to produce quality products, sell them in the markets, increase the amount of sales revenue and profit.

### Conclusions

Thus, motivation plays an important role both in the development, increase of productivity, personnel management, and improvement of performance, functioning of industrial enterprises. In order to improve the motivation system, it is advisable to identify problems in a timely manner and implement recommendations to improve staff motivation.

### References

1. Васюта, В. Б., & Бульбаха, Л. І. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна Економіка*, 6. (дата звернення: 17.05.2023). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
2. Державна служба статистики України. (2023). (дата звернення: 27.05.2023). <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Качмарик, Я. Д., & Потапенко, А. В. (2011). Оцінка системи мотивації праці на підприємствах. *Науковий Вісник НЛТУ України*, 21(2), 207–210.
4. Кваша, О. С. (2014). Світові моделі мотивації праці на підприємствах: Уроки для України. *Глобальні Та Національні Проблеми Економіки*, 1, 87–92. (дата звернення: 10.04.2023). <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/22-kvasha-o-s-svitovi-modeli-motivatsiji-pratsi-na-pidpriemstvakh-uroki-dlya-ukrajini>
5. Курченко, А. В., & Левченко, Ю. Г. (2018). Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і Суспільство*, 19, 450–454. (дата звернення: 17.05.2023). [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/68.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf)
6. Лещенко, Л. О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна Економіка*, 4. (дата звернення: 17.05.2023). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
7. Лисак, В. Ю. (2011). Мотивація праці персоналу підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*, 17–18, 58–63.
8. Пустовіт, О. Г., & Басюк, Є. В. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток Методів Управління та Господарювання на Транспорті*, 3(76), 47–63. (дата звернення: 17.05.2023). <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/375>
9. Рукасов, С. В. (2009). Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького Національного Університету*, 5(2), 94–96.



10. Рядинська, І. А., & Гончаров, Д. О. (2018). Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*, 18, 83–92. (дата звернення: 21.05.2023).  
<http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071>
11. Сардак, С. Е. (2008). Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: Аспекти Праці*, 6, 45–51.
12. Сікун, О. А. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий Вчений*, 1(65), 506–510. (дата звернення: 10.04.2023).  
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2074>

## TURIZMO RINKOS SKAITMENIZACIJA

**Skorupskas Vytautas**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Anotacija**

Turizmo pramonės sektorius, kaip ir daugelis kitų pramonės šakų, susiduria su nuolatine tempo, technologinių pokyčių ir didelių padarinių, tokių kaip COVID-19 pandemija, kova. Skaitmenizacija turizmo verslo pramonėje leidžia greitai reaguoti į besikeičiančius pokyčius ir efektyviai prisitaikyti prie naujų sąlygų, plėtojant efektyvesnius verslo modelius, gerinant klientų aptarnavimą ir prisitaikant prie naujų rinkos poreikių. Turizmo skaitmenizacija pritraukia naujoves ir neribotą savęs kūrybiškumą šioje srityje. Tai palengvina vartotojų patirties pritaikymą pagal jų individualius poreikius, atveria naujas galimybes bei skatina kelionių tikslų valdymo organizacijas įgyti naujus vaidmenis siekiant paremti smulkius ir vidutinius verslus (Hadjelias, 2022).

Skaitmenizacija ir turizmo augimas išgyvena didžiulius pokyčius dėl informacinių technologijų ir skaitmenizacijos procesų tobulėjimo. Turizmo srityje skaitmenizaciją galima suskirstyti į tam tikras tris fazes (Dredge, 2019).

• **Pardavimų ir rinkodaros.** Paskutiniame dvidešimto amžiaus dešimtmetyje (1990–2000 m.) interneto atsiradimas leido turizmo pramonei panaudoti technologijas kaip rinkodaros priemonę. Tinklalapiai pradėjo keisti popierinę rinkodaros priemonę. Buvo įdiegti pirmieji elektroniniai pinigų registrų aparatai, pradėta naudoti finansinė programinė įranga, mobilieji telefonai ir internetinė

bankininkystė tapo labiau prieinami. Be to, įmonėse atsirado elektroninis paštas, vaizdo konferencijos tapo kasdienybe, o svetainės pradėjo formuoti internetinę erdvę.

• **Skaitmeninės verslo ekosistemos.** Internetas (2000–2010 m.) įsitvirtino kaip pagrindinis keliautojų informacijos šaltinis, o interneto pažanga leido sukurti virtualią prekybvietę, kurioje galima ieškoti paslaugų ir produktų. Atsiradę naujoviški tarpininkai, tokie kaip „Expedia“, sujaukė tradicinį kelionių agentūrų verslo modelį, o svetainių, tokių kaip „TripAdvisor“, augimas suteikė galimybę patiems vartotojams kontroliuoti savo pirkinius ir savo sprendimus. Išmanieji telefonai tapo plačiai prieinami, atsirado įvairių kompiuterinės grafikos programų, pradėtos naudoti nekilnojamojo turto valdymo ir kompiuterizuotos bilietų pardavimo sistemos, taip pat klientų rezervavimo sistemos.

• **Sistemų integravimas.** Nuo 2010 m. ir vėliau stipriai išsiskiria naujų technologijų integravimu į turizmo sektorių. Tokios inovacijos kaip išmanieji telefonai su ryškia grafika, specialūs akiniai, planšetiniai kompiuteriai, virtuali realybė, mobiliosios programėlės, „debesų“ sistema, socialiniai tinklai, pokalbių robotai ir kitos inovacijos sukūrė visiškai naujas kelionių patirties ir verslo valdymo galimybes. Bendradarbiavimas internetinėse aplinkose, įvairūs atsiliepimų, įvertinimo būdai ir naujos technologijos suformavo daugiasluoksnią ir išplėtotą skaitmeninę aplinką, kuri prisideda prie šiuolaikiško turizmo vystymosi (Dredge, 2019).

Nuo 2019 m. koronaviruso ligos (COVID-19) protrūkio „recesija“ tapo karštų diskusijų tema, o pasaulio ekonomikos, politikos ir žiniasklaidos sluoksniai išreiškė akivaizdų susirūpinimą:

- Didžiųjų šalių ekonomikos patyrė staigų BVP nuosmukį.
- Daugelyje šalių auganti infliacija.
- Aukštas nedarbo lygis (Zhao, 2023).

Šios problemos neabejotinai atskleidžia, kiek pandemija prisidėjo prie šalių ekonominio nuosmukio. Tačiau kalbant apie skaitmenizavimą, kai kurie empiriniai tyrimai parodė, jog šalys, įvaldžiusios skaitmenines technologijas, gali žymiai lengviau išgyventi ekonominius nuosmukius ir netgi gauti naudos bei naują pelną. Kalbant apie turizmą, jis yra viena iš pagrindinių ekonominių šakų, kuri smarkiai nukentėjo per pandemijos laikotarpį (Zhao, 2023). Skaitmeninės technologijos gali veiksmingai skatinti tvarią kultūros ir turizmo integraciją, ypač atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltus iššūkius ir poveikį turizmo pramonėje. Pirma, per COVID-19 pandemiją skaitmeninės technologijos buvo diegiamos maksimaliai. Internetinių biurų modelių atsiradimas, telekonferencijos ir internetinis švietimas yra skaitmeninių technologijų, kurios klestėjo pandemijos metu, pavyzdžiai. Atsigaunant ekonominei veiklai, reikia toliau diskutuoti, kaip išnaudoti skaitmeninių technologijų pagreitį. Antra, beveik visos pramonės šakos šiuo metu atsigauna nuo pandemijos poveikio, todėl turime pateikti pakartojamą skaitmeninio atkūrimo sprendimą. COVID-19 pandemijos valdoma erdvinė veikla sudavė pražūtingą smūgį įvairių šalių turizmo pramonei. Trečia, kultūros ir turizmo integracija tapo ekonomikos atsigavimo politika keliose šalyse, tačiau

dauguma šių politikos kryptių vadovaujasi bendra integracijos kryptimi, o tik nedaugelis siūlo konkrečius ir veiksmingus kultūros ir turizmo integracijos kelius (Zhao, 2023).

1. **Internetinės svetainės ir mobiliosios programos:** Turizmo įmonės turi skaitmenines platformas, kuriose vartotojai gali ieškoti informacijos, atlikti rezervacijas, įsigyti kelionių paketus ir peržiūrėti atsiliepimus. Mobiliosios programos taip pat tampa vis svarbesnės, suteikdamos galimybę tiesiogiai pasiekti klientus mobiliuose įrenginiuose.

2. **Socialinės žiniasklaidos rinkodara:** Skaitmeninės rinkodaros strategijos, kurios naudoja socialinius tinklus, tam tikrus turinio kūrimo būdus, influencerių bendradarbiavimą, kad būtų pritraukti nauji klientai ir išlaikytas esamų lojalumas.

3. **Internetinės rezervacijos ir apmokėjimo sistemos:** Skaitmeninės rezervavimo platformos leidžia klientams tiesiogiai užsisakyti viešbučius, lėktuvų bilietus, keliones ir kt. per internetą. Apmokėjimo sistemų diegimas palengvina patogų ir saugų mokėjimo būdą.

4. **Didžiųjų duomenų (Big Data) analizė:** Duomenų analizė padeda suprasti klientų elgseną, poreikius ir preferencijas, o tai leidžia įmonėms kurti adaptuotas ir pagrįstas strategijas bei pasiūlymus.

5. **Virtuali ir padidinta realybė (VR/AR):** Šios technologijos leidžia klientams virtualiai patirti keliones ar lankytinas vietas tiesiog iš savo įrenginio, kas gali paskatinti jų susidomėjimą ir norą realiai aplankyti šias vietas (1 pav.).



*1 pav. Virtualios realybės akiniai*

6. **Automatizuoti klientų aptarnavimo sprendimai:** Įvairios automatizuotos sistemos ir dirbtinis intelektas (AI) naudojami klientų aptarnavimo procesuose, įskaitant asmeninį klientų aptarnavimą ir tiesioginę komunikaciją randant geriausią pasiūlymą už priimtinausią kainą (2 pav.).



*2 pav. Punktais sudėliotos kelionės nuo pradžios iki pabaigos su AI pagalba*

**7. Edukaciniai turinio kūrimo būdai:** Tinkamas turinio kūrimas – straipsniai, vaizdo įrašai, gidai – gali informuoti klientus apie keliones, lankytinas vietas, kultūrą ir kitus turizmo aspektus, prisidedant prie jų patirties gerinimo.

Šios skaitmenizacijos priemonės turizmo versle padeda pritraukti naujus klientus, gerinti paslaugų kokybę, padidinti efektyvumą ir suteikti klientams unikalią patirtį. Integravus šias priemones, įmonės gali veiksmingiau konkuruoti ir atitikti vartotojų lūkesčius. Iš esmės, prieš COVID-19 pandemiją turizmo industrija buvo sparčiai skaitmenizuojama, nes vartotojai vis labiau reikalavo patogumo, asmeninimo ir praturtintų patirčių. COVID-19 dar labiau pagreitino šių technologijų įdiegimą, nes ši industrija ieškojo inovatyvių būdų įveikti pandemijos iššūkius (Zhao, 2023).

### **Diskusija-ižvalgos**

#### *1. Kas iš numatytų dalykų išsipildė?*

- Internetiniai kelionių užsakymai ir mobiliosios programėlės: vis didėjantis internetinių kelionių užsakymų poreikis parodo vartotojų pageidavimą patogiam ir lanksčiam kelionių planavimui. Mobiliosios programėlės tampa nepakeičiamu įrankiu, suteikiančiu prieigą prie kelionių informacijos ir rezervacijų iš bet kurios vietos.

- Virtualios kelionės ir nuotolinis darbas dėl COVID-19: pandemija padidino poreikį virtualioms kelionėms kaip alternatyvai realioms kelionėms. Taip pat nuotolinis darbas leidžia žmonėms dirbti iš bet kurio pasaulio kampelio, atveriant naujas galimybes dirbti ir kelionėse.

- Tvarumas ir atsakingas turizmas: didėjantis susidomėjimas tvariais kelionių pasirinkimais atspindi vartotojų rūpesčius dėl ekologijos ir bendruomenės. Keliautojai ieško ekologiškų alternatyvų ir nori patirti turizmo formas, kurios nekenktų aplinkai ir skatintų tvarų vystymąsi.

- Regionų kelionių populiarumas: vartotojai yra vis labiau linkę ieškoti unikalių patirčių ir atrasti mažiau žinomas ar netradicines kelionių vietas. Tai skatina keliautojus lankyti regionus, kurie gali būti mažiau populiarūs, tačiau suteikia unikalių kultūrinių ir gamtos patirčių.

Visos šios tendencijos rodo skaitmeninės erdvės ir technologijų naudojimo svarbą siekiant prisitaikyti prie besikeičiančių kelionių poreikių ir aplinkybių. Skaitmenizacija atveria naujas galimybes vartotojams patogiai planuoti keliones, o tvarus ir atsakingas turizmas tampa svarbiu

dėmesio tašku vartotojams rūpintis aplinka ir bendruomenės gerove. Mano nuomone dauguma iš šių aspektų išsipildė ir yra naudojami bei sparčiai tobulinami.

## 2. *Kas neišsipildė?*

Galbūt virtualios kelionės kol kas pasiteisino mažiausiai. Žmonės, kurie gali patys keliauti, dažnu atveju nori viską pamatyti patys, pajusti ekstremalius pojūčius ar tam tikrus išgyvenimus per sąlytį su savo kūnu ir ta vieta. Todėl manoma, kad virtualus keliavimas niekada iki galo nepakeis tikro gyvo keliavimo. Tačiau COVID-19 metu, kai gyvai keliauti buvo draužiama, tai buvo kaip gera alternatyva, laikinai pakeitusi tikras keliones.

## 3. *Kas nepasiteisino? Ką neigiamai priėmė visuomenė?*

Manoma, labiausiai nepasiteisino *virtualios kelionės*. Dažnai visuomenė nenori priimti naujovių ir skaitmenizacijos, nes bijo, kad jos gali turėti neigiamą poveikį kasdieniam gyvenimui jų bendruomenėje arba aplinkoje, kurioje jie gyvena.

## 4. *Kalbant apie naujas turizmo tendencijas po koronaviruso, kaip pasikeitė pasaulis, kas naujo?*

Pandemija radikaliai pakeitė turizmo pramonę ir jos veiklos būdus. Šie pokyčiai paveikė ne tik turistus ir jų elgesį, bet ir įmones, veikiančias turizmo sektoriuje.

- **Skaitmeninė transformacija:** pandemija paskatino sparčią skaitmeninės transformacijos plėtrą. Įmonės pradėjo daugiau diegti skaitmenines paslaugas, nuotolinius mokėjimus, rezervavimo sistemas ir virtualias keliones. Tai buvo būtina, siekiant pritaikyti paslaugas naujoms sąlygoms, kai buvo ribojamas arba visiškai uždraustas asmeninis sąlyčio taškas.

- **Saugumo ir higienos reikalavimai:** įvestos griežtesnės higienos ir saugumo taisyklės tapo privalomos viešose vietose ir viešbučiuose. Įmonės privalėjo pritaikyti savo veiklą, kad atitiktų naujus saugos standartus, įskaitant dezinfekcijos priemones, socialinio atstumo palaikymą ir kitas saugos procedūras.

- **Kelionių įpročių pokyčiai:** keliautojai tapo rūpestingesni dėl saugumo ir dažniau renkasi atokiau esančias, mažiau turistines vietas, siekdami sumažinti kontaktų ir rizikos lygį. Taip pat buvo pastebėtas nuotolinių kelionių, pavyzdžiui, virtualių ekskursijų, populiarumas.

- **Ekonominiai iššūkiai:** turizmo pramonė patyrė smūgį dėl sumažėjusio kelionių poreikio, viešbučių uždarymų ir didėjančių ekonominių sunkumų. Daugybė turizmo įmonių ir vietos bendruomenių pajuto šios krizės poveikį, kai prarado klientus ir pajamas.

- **Verslo modelių pertvarkymas:** įmonės turėjo keisti savo verslo modelius, siekdamos prisitaikyti prie naujų sąlygų ir mažinti įtaką. Tai gali reikšti naujų paslaugų įvedimą, klientų poreikių adaptavimą arba net verslo modelio korekcijas.

Šie pokyčiai parodo, kad turizmo sektoriuje buvo ir atliekami dideli adaptaciniai veiksmai, siekiant atsigausti ir prisitaikyti prie esamų iššūkių susidūrus su COVID-19.

## Išvados

1. Ateities turizmo paslaugos gali patirti esminius pokyčius. Bendradarbiaujant su naujomis technologijomis, didinant saugumą ir atsižvelgiant į klientų poreikius bei tvarumą, ateities turizmo paslaugos gali tapti labiau pritaikytomis ir įdomesnėmis, atitinkančiomis besikeičiančią rinką ir vartotojų lūkesčius. Manau, jog ateityje bus labiau kreipiamas dėmesys į saugumą ir higieną. Pandemija mus išmokė rinktis mažiau lankytinas vietas ir kreipti dėmesį į tai. Taip pat vystysis technologijos, kurios suteiks galimybę keliauti iš namų, tačiau tvirtai tikiu, kad tikro realaus keliavimo jos nepakeis. Internetas, AI pagalbos robotai ir kelionių programėlės ir toliau bei labiau padės vartotojui turistui gauti bei planuoti savo norimas keliones bei patirtis. COVID-19 taip pat stipriai praplėtė kitų turistinių vietų atradimą. Anksčiau mažai žinimos vietos po pandemijos tapo didesniais traukos objektais, nes turistai nori keliauti, kur yra mažiau žmonių ir saugiau ligų atžvilgiu.

2. Tikėtina, kad ateityje išryškės tokios problemos kaip per didelė priklausomybė nuo technologijų, atskirose šalyse labai skirsis technologijų lygis ir tai apsunkins turistų planuojamas keliones. Taip pat didėjantis tvarumas, kuris gali stipriai padidinti kelionių išlaidas ir sąlygas turizmo įmonėms, siekiant išlaikyti aukštus tvarumo standartus. Keliautojai, keliaujantys į unikalias vietas, kenks aplinkai, nes tai neatitiks tos vietovės infrastruktūros galimybių, taip pat blogins ten gyvenančių gyventojų gyvenimo kokybę.

## Literatūra

1. Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Drotarova, M. H. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121334.
2. Dredge, D., Phi, G. T. L., Mahadevan, R., Meehan, E., & Popescu, E. (2019). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Aalborg University.
3. Zhao, X., Xie, C., Huang, L., Wang, Y., & Han, T. (2023). How to digitization promotes the sitable integration of culture and tourism for economic recovery. *Economic Analysis and Policy*, 77, 988-1000.
4. Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100744.

# LAUKINIŲ GYVŪNŲ APSAUGOS TEISINIO REGULIAVIMO PROBLEMOS

Stasiutė Aistė<sup>1</sup>, Perkumienė Dalia<sup>1</sup>, Perkumas Aidanas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Kazimiero Simonavičiaus universitetas, Vilnius, Lietuva*

<sup>2</sup>*Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva*

## Anotacija

Laukinių gyvūnų apsauga yra vienas iš aplinkosaugos tikslų, kuriuo siekiama išsaugoti nykstančias rūšis, biologinę įvairovę. Šiuo tikslu priimami atitinkami teisės aktai, kurie reglamentuoja laukinių gyvūnų apsaugą, taip pat atsakomybę, kuri kyla asmenims, nesilaikantiems laukinių gyvūnų apsaugos reikalavimų. Siekiant įvertinti, ar esamas teisinis laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavimas yra pakankamas bei kokios teisinio reguliavimo problemos kyla šioje srityje, atlikta teisės aktų, teismų bylų analizė, kurios metu nustatyta, kad dažniausiai susiduriama su problema dėl didelės žalos laukiniams gyvūnams apskaičiavimo ir motyvavimo. Analizuojant galiojančias žalos apskaičiavimo metodikas bei taisykles, pastebėta, kad jose neatsispindi Europos Parlamento ir tarybos direktyvoje 2004/35/EB „Dėl atsakomybės už aplinkos apsaugą“ įtvirtintos nuostatos: vertinant laukinei gyvūnijai padarytą žalą, dažnu atveju yra apskaičiuojamas tik bazinis žalos dydis. Ikitėisminiuose tyrimuose didelė žala laukiniams gyvūnams yra apskaičiuojama kaip ir nusikaltimų nuosavybei ar ekonomikai atveju: laikoma, kad padaryta didelė žala, kai kilę nuostoliai yra didesni nei 250 MGL, tačiau toks vertinimas yra neteisingas, nes žala gali ir nesiekti šios nustatytos ribos, bet tai nereiškia, kad kilusi žala laukiniams gyvūnams nėra didelė. Taip pat nustatyta, kad tais atvejais, kai sunku pagrįsti ir įvertinti aplinkybes dėl laukiniams gyvūnams padarytos žalos dydžio, yra nutraukiami ikiteisminiai tyrimai, nes tuo atveju, kai susiduriama su informacijos trūkumu, tampa sudėtinga pagrįsti didelės žalos ir sunkių padarinių buvimo faktą.

**Raktažodžiai:** *aplinka, laukinė gyvūnija, apsauga, pažeidimas.*

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Tobulėjant technikai, didėjant miestams, žmonių skaičiui, didėja ir neracionalus gamtinių išteklių naudojimas. Ši problema išvelgiama tarptautiniu lygmeniu, todėl vis dažniau keliamas klausimas dėl aplinkos apsaugos stiprinimo. Tarptautinėse konferencijose akcentuojama aplinkos apsaugos svarba, poreikis išsaugoti gamtos išteklius ateities kartoms. Tuo tikslu, išvelgiant būtinumą sureguliuoti visuomeninius santykius, susijusius su aplinkos apsauga,

gamtinės aplinkos išteklių išsaugojimu ir racionalių naudojimu, pasirašomos tarptautinės sutartys, taip pat Europos Sąjunga (toliau – ES) priima kitus šiuos klausimus reglamentuojančius teisės aktus.

Viena iš aplinkos išteklių rūšių yra ir laukinė gyvūnija, kuri yra tiek pat sena kaip ir žmonija ir tarp šių dviejų komponentų egzistuoja neatsiejamas ryšys, dėl to kaip ir bet kokie kiti gamtos ištekliai, taip ir laukinė gyvūnija turi būti saugoma ir vertinama (Sifuna, 2021). Todėl valstybės savo nacionaliniuose teisės aktuose akcentuoja tiek pačios aplinkos, tiek ir jos sudėtinių dalių, augmenijos ir laukinės gyvūnijos apsaugos užtikrinimo svarbą. Pavyzdžiui, žvelgiant Lietuvos aspektu, aukščiausią teisinę galią turinčiame teisės akte, t. y. Lietuvos Respublikos (toliau LR) Konstitucijos 54 str. įtvirtinta, kad: „Valstybė rūpinasi natūralios gamtinės aplinkos, gyvūnijos ir augalijos, atskirų gamtos objektų ir ypač vertingų vietovių apsauga, prižiūri, kad su saiku būtų naudojami, taip pat atkuriami ir gausinami gamtos ištekliai. Įstatymu draudžiama niokoti žemę, jos gelmes, vandenį, teršti vandenį ir orą, daryti radiacinį poveikį aplinkai bei skurdinti augaliją ir gyvūniją“. Konstitucija numato, kad valstybė yra atsakinga ne tik už laukinės gyvūnijos apsaugą, bet tuo pačiu ir už laukinių gyvūnų populiaciją, kurios nereguliuojant kiltų pavojus išnykti ar būti pažeistiems kitiems gamtinės aplinkos komponentams. Tačiau svarbu, kad reguliuojant laukinės gyvūnijos populiaciją būtų užtikrintas racionalus laukinės gyvūnijos naudojimas ir apsauga. Konstitucinio Teismo praktikoje (2005 m. gegužės 13 d. nutarime, byloje Nr. 14/02) pabrėžta, kad valstybė, reguliuodama laukinių gyvūnų populiaciją ir su tuo susijusius santykius, privalo vadovautis humanišku elgesiu, netoleruoti žiauraus elgesio su gyvūnais. Siekdama reguliuoti populiaciją, valstybė, remiantis LR Laukinės gyvūnijos įstatymu, leidžia tiek medžioklę, tiek ir žvejybą, tačiau pabrėžtina, kad svarbu laikytis nustatytų gyvūnijos išteklių naudojimo taisyklių ir nuostatų.

Analizuojant užsienio mokslininkų tyrimus apie laukinės gyvūnijos apsaugos reglamentavimą, galima pastebėti tendenciją, kad pastaruoju metu dažniausiai autoriai savo darbuose tiria laukinės gyvūnijos neteisėtą prekybą, kuri šiuo metu yra tapusi aktualia tema tarptautiniu mastu (Wyatt, 2022). Remiantis statistika, galima pastebėti, kad milijardai laukinės gyvūnijos yra kiekvienais metais nužudoma ir nelegaliais būdais sugaunama turint tikslą parduoti juodojoje rinkoje (Nurse, 2020). Tokiu būdu yra naikinama laukinės gyvūnijos populiacija, o populiacijos nykimas yra glaudžiai susijęs su biologinės įvairovės nykimu. Ši problema yra itin reikšminga: biologinės įvairovės nykimas yra viena didžiausių aplinkosaugos problemų, su kuria šiandien susiduria visas pasaulis (Platvoet, 2023). Pavyzdžiui, paskelbtoje *The Living Planet Report* ataskaitoje pateikiami duomenys, kad stuburinių gyvūnų rūšių populiacija nuo 1970 iki 2016 m. sumažėjo net 68 procentais (Grooten, 2018). Dideli laukinių gyvūnų naikinimo mastai parodo, kad esamas teisinis reguliavimas turi trūkumų. Todėl su laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reglamentavimo problemomis susiduriama ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu.



**Probleminė situacija.** Nagrinėjant šio darbo temą, kylanti problematika yra ta, kad teisinis reguliavimas dėl laukinių gyvūnų apsaugos nėra pakankamai efektyvus, arba, žvelgiant tarptautiniu aspektu, susiduriama su problema, kad tam tikrose valstybėse laukinių gyvūnų apsauga nėra reglamentuojama teisės aktais.

Taip pat, išvelgiama problematika dėl teisės aktuose nepateikiamų aiškių kriterijų, kuriais remiantis nustatoma didelė žala aplinkai dėl laukinio gyvūno neteisėto sunaikinimo, nes pastebėta, kad šioje srityje teisės aktai, nustatytos apskaičiavimo metodikos nėra pakankamai efektyvūs ir aiškūs.

**Temos naujumas.** Vertinant laukinės gyvūnijos apsaugos teisinį reglamentavimą analizuojamos temos ribose, pastebėta, kad nėra plačiai analizuotos laukinės gyvūnijos apsaugos teisiniame reguliavime kylančios problemos, didesnis dėmesys skiriamas bendroms aplinkos apsaugos srityje kylančioms problemoms nagrinėti, bet atskirai laukinės gyvūnijos srityje kylančios teisinio reguliavimo problemos nėra plačiai analizuotos, šioje srityje trūksta platesnio analizavimo, todėl siekiama, remiantis esamu teisiniu reglamentavimu, atliekant teismų praktikos, teisės aktų analizę, įvertinti laukinės gyvūnijos apsaugos teisinio reglamentavimo problemas.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo probleminius aspektus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. pateikti laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reglamentavimo svarbą;
2. išanalizuoti laukinės gyvūnijos apsaugą tarptautiniu mastu;
3. įvertinti laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo problemas.

**Tyrimo objektas.** Laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo problematika.

**Tyrimo metodika.** Atliekant laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo problematikos analizę, naudojami įvairaus pobūdžio moksliniai tyrimo metodai. Pagrindinis metodas, kuris naudojamas šiame darbe – analizės metodas, kurio metu analizuojama teismų praktika, teisės aktai, mokslinė literatūra. Sisteminis metodas bus naudojamas sisteminant iš naudotos mokslinės literatūros ir kitų teisės mokslo šaltinių surinktą informaciją, o pabaigoje apibendrinimo metodas bus naudojamas pateikiant šio darbo išvadas.

### **Laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reglamentavimo svarba ir esmė**

Spartus gamtos ir joje esančių tiek augalijos, tiek laukinės gyvūnijos rūšių bei gamtos išteklių nykimas yra aktuali problema ne tik Lietuvos, bet ir tarptautiniu mastu. Dėl brakonieravimo siekiant pasipelnyti, taip pat kitos žmonių veiklos, kuria yra daroma neigiama įtaka laukinei gyvūnijai, pastebimas laukinių gyvūnų populiacijos mažėjimas ir tam tikrų saugomų rūšių nykimas (Stephen, 2022). Taigi, tam tikrų laukinių gyvūnų rūšių išlikimui kyla didelė rizika, aplinkos, jos elementų

atkūrimui reikia daug laiko, o tam tikrais atvejais jos atkurti neįmanoma. Dėl šios priežasties ypatingas dėmesys skiriamas aplinkosaugai, žinoma, išskirtinai ir laukinių gyvūnų apsaugai.

Laukinę gyvūniją galima išsaugoti skiriant pakankamai dėmesio jos išsaugojimo klausimui, esamos teisinės bazės bei nustatytų taisyklių analizavimui, laukinės gyvūnijos atkūrimo, gausinimo ir išteklių naudojimo tvarkos griežtam įtvirtinimui, nes stengiantis išsaugoti gyvūnijos išteklius ir siekiant jų atsinaujinimo, svarbu užtikrinti racionalų jų naudojimą bei gyvenamosios aplinkos apsaugą (Marcijonas, 1996). Galima pastebėti, kad konkrečiai laukinės gyvūnijos apsaugos reglamentavimo klausimo svarba iškilo tuomet, kai laikui bėgant laukinės gyvūnijos ištekliai pradėti itin sparčiai naudoti, todėl kilo pareiga, nustatyti laukinės gyvūnijos naudojimo tvarką, turint tikslą, kad laukinės gyvūnijos ištekliai būtų racionaliai naudojami, užtikrinant tinkamą laukinių gyvūnų populiacijos reguliavimą, rūšių išsaugojimą.

Vienas iš būdų, kuriuo siekiama skatinti laikytis tiek bendrai aplinkos, tiek ir laukinės gyvūnijos apsaugos reikalavimų, yra teisinės atsakomybės taikymas už šioje srityje įvykdytus teisės pažeidimus (Walsh, 2023). Tikimasi, kad nustatyta teisinė atsakomybė atgrasys asmenis nuo laukinių gyvūnų apsaugai keliamų reikalavimų pažeidinėjimo (pavyzdžiui: nelegalios medžioklės, laukinių gyvūnų buveinių naikinimo ir t. t.). Todėl svarbu, kad laukinės gyvūnijos srityje teisės aktai aiškiai ir nedviprasmiškai reglamentuotų laukinės gyvūnijos apsaugos ir išsaugojimo bei gyvūnų populiacijos reguliavimo klausimus.

Konkrečiai Lietuvoje, atliekant laukinės gyvūnijos apsaugos kontrolę yra vadovaujamosi laukinės gyvūnijos išteklių naudojimą reglamentuojančiais teisės aktais: LR medžioklės įstatymu, LR žvejų mėgėjų įstatymu, taip pat LR aplinkos ministro 2000-06-27 įsakymu Nr. 258 „Dėl medžioklės Lietuvos Respublikos teritorijoje taisyklių patvirtinimo“, LR aplinkos ministro 2013-01-04 įsakymu NR, D1-14 „Dėl mėgėjų žvejybos vidaus vandenyse taisyklių patvirtinimo“ bei kitais poįstatyminiais teisės aktais. Taip pat laukinių gyvūnų apsaugą reglamentuoja ES bei kiti tarptautiniai teisės aktai. Šiais teisės aktais yra vadovaujamosi ir nustatant asmenų teisinę atsakomybę už laukiniams gyvūnams padarytą žalą. Prieš laukinius gyvūnus atlikti tam tikri neteisėti veiksmai sukelia neigiamas pasekmes ir tokiu atveju būtina užtikrinti, kad padaryta žala laukinei gyvūnijai būtų atlyginta. Žala atlyginama LR administracinių nusižengimų kodekso, LR baudžiamojo kodekso arba LR civilinio kodekso nustatyta tvarka.

### **Laukinių gyvūnų apsauga tarptautiniu aspektu**

Istoriniu aspektu žvelgiant į laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavimą, galima pastebėti, kad ilgą laiką laukinių gyvūnų apsaugos klausimui nebuvo skiriama pakankamai dėmesio. Nors 1822 m. Jungtinėje Karalystėje ir buvo priimtas pirmas pasaulyje laukinių gyvūnų apsaugą reglamentuojantis teisės aktas, tačiau jis nebuvo pakankamai platus ir efektyviai taikomas praktikoje, bet galima drąsiai

teigti, kad šio teisės akto priėmimas padėjo pamatą tolesniam laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reglamentavimo formavimuisi (Thomas, 2022).

Laukinių gyvūnų apsauga tapo viena aktualiausių temų tarptautiniu mastu padidėjus laukinių gyvūnų, kaip vienos iš svarbiausių gamtinės aplinkos elementų, nykimui, dėl didėjančių žmonijos poreikių (kertamų miškų, naikinamų laukinių gyvūnų buveinių, medžioklės ir kt.).

Analizuojant duomenis, susijusius su laukinės gyvūnijos apsaugos teisiniame reguliavime kylančiomis problemomis, galima pastebėti, kad vienas didžiausių tarptautiniu mastu vyraujančių pažeidimų laukinių gyvūnų srityje yra neteisėta prekyba laukiniais gyvūnais. Pastebėtina, kad ilgą laiką kova su nelegalia laukinių gyvūnų prekyba daugelyje valstybių nebuvo laikoma prioritetu: nusikaltimai aplinkos, gyvūnijos srityje nebuvo laikomi sunkiais nusikaltimais, tam nebuvo kreiptas ypatingas dėmesys bei pirmenybė (Nurse, 2013).

Analizuojant nelegalią prekybą, pastebimas visuomenės nelegalios prekybos laukiniais gyvūnais pasmerkimo trūkumas bei teisės aktų netobulumas (Wyatt, 2022). Pastebėta, kad ilgą laiką nebuvo atliekami didesnio masto tyrimai dėl esamo teisinio laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavimo veikimo ir kokybės. Tik pradėjus reikštis nelegalios prekybos rezultatams, t. y. konkrečiai tuomet, kai pradėtas pastebėti tam tikrų laukinių gyvūnų rūšių nykimas, atkreiptas dėmesys į ne tik valstybių viduje, bet ir tarptautiniu aspektu esantį teisinį laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavimą, nes dėl nelegalios prekybos laukiniais gyvūnais ekosistemos daroma žala, kurios gali nepavykti atkurti, nes kai kurios laukinių gyvūnų rūšys dėl nelegalios prekybos mastų yra išnykusios arba artėja prie išnykimo (Roe, 2019). Siekiant apsaugoti saugomas laukinių gyvūnų rūšis 183 valstybės (tarp jų ir Lietuva) yra pasirašiusios Nykstančios laukinės faunos ir floros rūšių prekybos konvenciją, kuri dar vadinama CITES. Ši konvencija skirtingų rūšių laukiniams gyvūnams bei augalams suteikia skirtingą apsaugos laipsnį bei įtrauktas sąrašas dėl visiško prekybos draudimo nurodytomis laukinių gyvūnų ir augalų rūšimis. Taip pat ES aktyviai imamas priemonių užtikrinti laukinių gyvūnų apsaugą; tuo tikslu, ES uždrausta prekyba gamtiniais iš ruonių, taip pat daug dėmesio skiriama buveinių apsaugai bei ypatingai orientuojamasi į laukinių gyvūnų gerovės užtikrinimą (Thomas, 2022). Būtent dėl laukinių gyvūnų gerovės užtikrinimo kai kurios valstybės draudžia tam tikros rūšies medžioklės, gaudymo spąstais bei žvejybos būdus, kurie gali sukelti kančią laukiniams gyvūnams.

Taigi, šiomis dienomis daugelyje valstybių prioritetas keliamas aplinkosaugai, išskirtinai ir laukinių gyvūnų apsaugai, taip pat atkreipiamas vis didesnis dėmesys į kylančius neigiamus padarinius, dėl kurių nyksta gyvūnų rūšys bei daroma žala bioįvairovei, todėl vis aktyviau siekiama kovoti su laukinei gyvūnijai daromais pažeidimais. Tačiau dalyje valstybių vis dar skiriama per mažai dėmesio šiam nusikaltimų tipui, taip pat priimami teisės aktai, nustatantys atsakomybę už laukinių gyvūnų apsaugos pažeidimus ir ypatingai už nelegalią prekybą laukiniais gyvūnais, yra

nepakankamai išplėtoti ir turi daugybę spragų, pavyzdžiui: neaiškūs nusikalstamų veikų apibrėžimai, taip pat teisės normų dviprasmybės, ir sunkumai jas taikant praktikoje. Tai dažnu atveju sukelia sunkumų veiksmingam tyrimui ir atsakingų asmenų patraukimui atsakomybėn (Stephen, 2022).

Laukinių gyvūnų srityje įvykdytiems nusikaltimams ištirti trukdo ir nekokybiškas tarptautinis bendradarbiavimas: kai kurios institucijos nenoriai dalijasi reikiama informacija, turimais ištekliais, savo patirtimi, o tai stabdo procesus ir dažnu atveju sunku arba visai neįmanoma išaiškinti nusikaltimo.

Plačiau analizuojant užsienio valstybių autorių šaltinius laukinės gyvūnijos apsaugos srityje, pastebėta, kad, pavyzdžiui, nuo 2006 iki 2011 m. šios tematikos straipsniuose tik nedidelė dalis (vos 29 proc.) buvo susiję su laukinių gyvūnų gerovės ir apsaugos užtikrinimo problemų analizavimu (Baker, 2013). Tik suvokus, kad laukinių gyvūnų apsauga yra viena iš aplinkos apsaugos svarbos aspektų, šiai temai pradėtas skirti didesnis tarptautinis dėmesys. Kaip teigia Fraser (2010), laukinių gyvūnų rūšių egzistavimas yra susijęs su aplinka, jos išsaugojimu, bioįvairovės užtikrinimu, nes gamtoje viskas turi ryšį, todėl svarbus šios įvairovės išsaugojimas.

Dauguma laukinių gyvūnų apsaugos teisinį reguliavimą analizavusių užsienio autorių dažnu atveju lygina vakarų ir konkrečiai Azijos valstybių teisės aktus, susijusius su laukinių gyvūnų apsaugos užtikrinimu. Pastebėta, kad šioje srityje reglamentavimas yra vertinamas neigiamai bei pastebimas ryškus atsilikimas nuo vakarų valstybių (Gici, 2023). Pavyzdžiui, Kinija iki 2009 m. neturėjo jokio laukinių gyvūnų apsaugą reglamentuojančio teisės akto (Schaffner, 2011). Analizuojant kitų Azijos valstybių teisės aktus, pastebėta, kad tik Taivanas yra viena iš nedaugelio Azijos valstybių, kuri 1998 m. priėmė gyvūnų gerovę ir apsaugą reglamentuojantį teisės aktą, tačiau dauguma autorių jį vertina neigiamai, nes šis teisės aktas buvo priimtas per itin trumpą laiką dėl daromo tarptautinio spaudimo, todėl šio teisės akto veikimas nėra efektyvus (Agoramoorthy, 2009). Todėl akcentuojama, kad vakarų valstybės turėtų skatinti kitas pasaulio valstybes aktyviai įsitraukti į gyvūnijos apsaugos užtikrinimo stiprinimą.

Taip pat daug dėmesio tarptautiniu ir nacionaliniu lygmeniu, ypač COVID-19 protrūkio metu, buvo skiriama Kinijos laukinės gamtos ir būtent laukinės gyvūnijos teisinės sistemos vertinimui. Nors 2020 m. buvo priimtas naujasis Laukinės gamtos apsaugos įstatymas, tačiau kai kurios buvusios problemos, susijusios su netinkamu laukinių gyvūnų naudojimu ir prekyba, vis dėl to nebuvo sprendžiamos naujai priimtu teisės aktu (Gao, 2020). Pastebėtina, kad didesnis dėmesys Kinijoje skiriamas ne laukinės gyvūnijos apsaugai, bet laukinių gyvūnų realizavimui, daugiau orientuojantis į ekonominę vertę, bet ne ekologines vertybes (Fang, 2021).

2016 m. pasauliniu mastu atlikus pirmąjį nusikaltimų laukinei gamtai ir gyvūnijai tyrimą, gauti rezultatai tuo metu parodė, kad įvairių valstybių nacionalinėje teisėje vyrauja daugybė laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo problemų: nuo teisės aktų neaiškumų, vyraujančių spragų iki

sąvokų neapibrėžtumo ir dviprasmybių ir kt. 2020 m. atlikus antrąjį tyrimą nustatyta, kad per ketverius metus įvyko reikšmingų pokyčių tiek aplinkosaugos politikoje, tiek kovoje su nelegalia prekyba. Visuomenė atkreipė dėmesį, kad nusikaltimai prieš laukinę gyvūniją bei augaliją sukelia ypač sunkius padarinius klimato kaitai, biologinei įvairovei, visuomenės saugumui ir sveikatai. Todėl siekiamos išsaugoti laukinę gyvūniją ir augaliją valstybės pasirašo tarptautines sutartis, kovoja su daromais nusikaltimais laukinei gyvūnijai ir augalijai, griežtina atsakomybės taikymą nacionalinėje teisėje (*World Wildlife Crime Report: Trafficking in protected species*, 2020).

ES taip pat skiriamas ypatingas dėmesys laukinių gyvūnų ir visos bioįvairovės apsaugai. Dabartine ES biologinės įvairovės strategija iki 2030 m. siekiama atkurti bioįvairovę žmonijos, klimato kaitos ir visos planetos labui, tuo tikslu kuriamas didesnis ES saugomų teritorijų tinklas tiek sausumoje, tiek ir jūroje. Dėmesys skiriamas ir atsakomybės griežtinimui – Nusikaltimų aplinkai direktyvoje pabrėžiamas tikslas užtikrinti aplinkos apsaugą (įskaitant ir laukinių gyvūnų apsaugą) per baudžiamąją teisę. Taip pat ES 2021–2025 m. kovos su organizuotu nusikalstamumu strategijoje prioritetas skiriamas aplinkos nusikaltimams ir ypač prekybai laukiniais gyvūnais.

### **Laukinių gyvūnų apsaugos teisinio reguliavimo problematika**

Analizuojant teisės aktus bei mokslinę literatūrą, pastebima, kad laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavime yra įsisenėjusių problemų: įstatymų gausa ir dažnas jų keitimas taip pat teisės normų neaiškumas bei dviprasmiškumas ir dubliavimasis bei nesuderinimas su ES teise sukelia sunkumų siekiant tinkamai užtikrinti laukinės gyvūnijos apsaugą. Būtent teisės aktų neaiškumas, nesuderinamumas su tarptautinėmis sutartimis, ir kaip minėta su ES teise, sukelia spragas nacionaliniu aspektu tiek pačioje aplinkos apsaugos teisinėje bazėje, tiek ir konkrečiai kalbant apie laukinių gyvūnų apsaugą. Spragos suteikia galimybę asmenims jomis pasinaudoti. Galima teigti, kad vyraujančios spragos laukinių gyvūnų apsaugos srityje, ypatingai teisės aktų netobulumas, gali suteikti galimybę apeiti įstatymus, nustatytas taisykles ir nevykdyti nustatytų pareigų.

Remiantis teisėkūros principais, privalu užtikrinti, kad teisinis reguliavimas bet kurioje srityje būtų suprantamas ir aiškus, teisės aktų formuluotės tikslios, užtikrinančios teisinės sistemos vidinę darną ir nuoseklumą. Tuo remiantis pabrėžtina, kad įstatymų leidėjas turi garantuoti, jog tiek gamtinės aplinkos, tiek ir atskirų jos komponentų, konkrečiai ir laukinių gyvūnų apsaugos srityje, teisės aktų bazė būtų tiksli, aiški bei nedviprasmiška. Tai patvirtina ir LR Konstitucinis teismas, kuris 2010 m. vasario 10 d. nutarime nurodė, kad: „teisinis reguliavimas visais atvejais turi būti aiškus, jis negali kelti dviprasmybių, todėl sąvokos išstatyme turi būti vartojamos tiksliai, pagal jų tikrąją prasmę“. Būtent teisės aktuose kylančios dviprasmybės, dažna teisės aktų kaita daro įtaką laukinės gyvūnijos apsaugos teisinio reguliavimo problemų kilimui, nes galima pastebėti, kad vyraujančios teisinio

reglamentavimo problemos daro įtaką ir teisingam, kryptingam teisinės atsakomybės už laukinių gyvūnų apsaugos pažeidimus taikymui (Rainienė, 2015).

Žvelgiant Lietuvos aspektu, atliekant bylų analizę pastebima, kad dažniausiai susiduriama su problema dėl didelės žalos aplinkai ir konkrečiai laukiniams gyvūnams apskaičiavimo ir motyvavimo. Nors Europos Parlamento ir tarybos direktyvoje 2004/35/EB „Dėl atsakomybės už aplinkos apsaugą“ nurodyta, kuo vadovaujantis apskaičiuojama ir įvertinama laukinei gyvūnijai padaryta žala, bet analizuojant LR įtvirtintas ir galiojančias metodikas galima pastebėti, kad jose neatsispindi Europos Parlamento ir Tarybos direktyvose įtvirtinta tvarka: dažnu atveju, analizuojant teismų praktiką, galima pastebėti, kad vertinant laukinei gyvūnijai padarytą žalą, yra apskaičiuojamas tik bazinis žalos dydis, tačiau svarbu suvokti tai, kad tam tikru atveju, kai sunaikinamas laukinis gyvūnas, iš paskos gali sekti ir kiti neigiami padariniai: gali kilti pavojus sunaikinto gyvūno rūšiai, padaroma žala ir pačiai bioįvairovei, ir tokiais atvejais žala gali pasimatyti ne iš karto bei gali kilti tokia situacija, kad realios kilusios žalos masto galiojančiomis žalos apskaičiavimo metodikomis gali būti ir neįmanoma apskaičiuoti, o kitos tvarkos, kuri būtų alternatyvi apskaičiuojant žalą, nėra (LAT byla Nr. 2K-282-458/2019).

Žalos dydis kiekvienu atveju vertinamas pagal konkrečias bylos aplinkybes, tačiau iškyla sunkumų, kai byloje trūksta pateiktų aplinkybių, kai susiduriama su įrodymų stoka ir visa tai sukelia problemą vertinant, ar padaryta didelė žala. Analizuojant bylas pastebėta, kad dažnu atveju, kai sunku pagrįsti ir įvertinti bylos aplinkybes, žalos dydį, yra nutraukiami ikiteisminiai tyrimai, nes esant informacijos trūkumui yra sudėtinga pagrįsti didelės žalos ir sunkių padarinių buvimo faktą. Ikiteisminiuose tyrimuose didelė žala aplinkai (tiek ir didelė žala konkrečiai laukiniams gyvūnams) yra apskaičiuojama kaip ir nusikaltimų nuosavybei ar ekonomikai atveju, kad padaryta žala yra didelė, kai kilę nuostoliai yra didesni nei 250 MGL, tačiau dėl tokio vertinimo LAT praktikoje yra pasisakyta, kad: „Toks vertinimas nėra visiškai tikslus ir proporcingas, kadangi sunaikinus tam tikrą individą, nuostoliai gali nesiekti 250 MGL, tačiau tai savaime nereiškia, kad aplinkai nepadaryta didelė žala. Remiantis teismų praktika, didelės žalos gyvūnijai požymis negali būti suvedamas vien tik į sužvejoto laimikio dydžio apskaičiavimą – žuvų kiekį, vertę pinigine išraiška ir pan. Privalu atsižvelgti ir į kitas konkrečias bylos aplinkybes, reikšmingas vertinant gyvūnijai padarytą žalą“ (LAT byla Nr. 2K-376/2006).

Kita dažnai pasitaikanti problema laukinių gyvūnų apsaugos srityje tai teisės aktų spragos, kuriomis linkę piktnaudžiauti asmenys medžioklės metu. Pastebėta, kad dažnu atveju, medžiotojai nuslepia faktą apie tai, kad buvo sumedžiota vaikinga patelė ir taip siekia išvengti nustatyto dvigubo tarifo už vaingos arba jauniklius vedžiojančios patelės sunaikinimą (LR Aplinkos ministro 2010-08-17 įsakymas Nr. D1-695 „Dėl laukinių gyvūnų rūšims ir jų buveinėms padarytos žalos apskaičiavimo metodikos patvirtinimo). Pavyzdžiui, analizuotoje Vilniaus regiono apylinkės teismo

2018 m. balandžio mėn. 9 d. civilinėje byloje (Nr. 297-405/2018) dėl sumedžiotos vaikingos patelės susidurta su problema dėl įrodymų trūkumų, siekiant pagrįsti, kad buvo sumedžiota vaikinga patelė, nes medžiotojai siekdami išvengti griežtesnės atsakomybės, dažnu atveju, spėja nusišluoti reikšmingus faktus ir taip išsisuka nuo dvigubo tarifo taikymo.

Atliekant ES valstybių narių laukinių gyvūnų apsaugos reglamentavimo analizę, pastebėtina, kad pasitaiko atvejų, kai valstybės neperkelia arba netinkamai perkelia ES direktyvas į nacionalinę teisę, arba netinkamai taiko direktyvų nuostatas. Tam tikrais atvejais valstybės ir pačios, susidūrusios su direktyvų taikymo neaiškumais, kreipiasi į ES Teisingumo Teismą, prašydamos priimti prejudicinį sprendimą. Pavyzdžiui, Teisingumo Teismo analizuotoje byloje (Nr. C-88/19) Rumunija pateikė prejudicinį klausimą dėl Direktyvos Nr. 92/43 „Dėl natūralių buveinių ir laukinės faunos bei floros apsaugos“ (toliau – Buveinių direktyva) 12 str. 1 d. ir 16 str. 1 d. nuostatų išaiškinimo. Šioje byloje nustatyta, kad: „2016 m. gyvūnų apsaugos asociacijos darbuotojai kartu su veterinarijos gydytoja be išankstinio leidimo sugavo ir transportavo vilką, kuris lankėsi Rumunijos kaimo gyventojų sodyboje, o šis kaimas yra tarp dviejų didelių saugomų teritorijų, kaip jos suprantamos pagal Buveinių direktyvą. Vis dėlto sugauto vilko transportavimas į rezervatą nevyko sklandžiai ir vilkas pabėgo į šalia esantį mišką. Buvo pateiktas baudžiamasis skundas dėl pažeidimų, susijusių su vilko sugavimu ir transportavimu netinkamomis sąlygomis. Byloje prašymą priimti prejudicinį sprendimą pateikęs teismas abejoja, ar Buveinių direktyvos apsauginės nuostatos taikomos laukinių vilkų gaudymui aglomeracijos pakraštyje ar administracinio vieneto teritorijoje“. Rumunija, pateikdama prašymą priimti prejudicinį sprendimą, siekia išsiaiškinti, ar Buveinių direktyvos 12 str. 1 d. a punktas ir 16 str. turi būti aiškinami taip, kad saugomos gyvūnų rūšies individo, konkrečiai analizuojamu atveju – vilko, sugavimui ir transportavimui žmonių gyvenamosios teritorijos prieigose gali būti taikomas numatytas draudimas, nesant kompetentingos nacionalinės institucijos leidimo nukrypti nuo 12–14 straipsnių nuostatų. Teismas pasisakė, kad: „Nors pagal Buveinių direktyvos 16 straipsnio 1 dalį valstybėms narėms leidžiama nukrypti nuo šios direktyvos 12–14 straipsnių ir 15 straipsnio a ir b punktų, šiuo pagrindu nustatyta išimtis, jeigu ji leidžia šioms valstybėms narėms išvengti įsipareigojimų, susijusių su gamtinių rūšių griežtos apsaugos sistema, taikoma su sąlyga, kad nėra priimtinos alternatyvos ir ši išimtis netrukdo palaikyti palankios atitinkamų rūšių populiacijų apsaugos būklės jų natūralaus paplitimo areale. Šios sąlygos taikomos visais minėtos direktyvos 16 straipsnio 1 dalyje nurodytais atvejais“ (2019 m. spalio 10 d. sprendimo *Luonnonsuojeluyhdistys Tapiola*, C-674/17, EU:C:2019:851, 28 ir 29 punktai).

Teismas pateikdamas prejudicinį sprendimą, 56 punkte nurodė, kad: „saugomos gyvūnų rūšies, kurios atžvilgiu taikomi Buveinių direktyvos 12 straipsnio 1 dalyje numatyti draudimai, individo sugavimas ir transportavimas gali būti pateisinamas, tik jeigu kompetentinga nacionalinė institucija, remdamasi šios direktyvos 16 straipsnio 1 dalies b ir c punktais, dėl šių veiksmų priėmė

nukrypti leidžiančią nuostatą, pagrįstą, be kita ko, visuomenės saugumo motyvu. Šiuo tikslu atitinkama valstybė narė turi priimti nuostatas, leidžiančias esant būtinybei veiksmingai ir laiku nustatyti tokias nukrypti leidžiančias nuostatas“.

Analizuojant užsienio valstybių teismų praktiką, pastebėtina, kad didžioji dalis bylų laukinių gyvūnų apsaugos srityje yra susijusios su laukinių gyvūnų nelegalia prekyba. Didžiausias procentas pažeidimų nustatyta pardavinėjant laukinių gyvūnų kailius, kaulus ir kitas kūno dalis: pavyzdžiui, remiantis Tarptautinio gyvūnų gerovės fondo (IFAW) tyrimu, nustatyta, kad tyrime dalyvavusiose šalyse (Austrija, Kanada, Kinija, Prancūzija, Vokietija, Rusija, JAV ir JK) vykusiųose nelegaliuose aukcionuose, taip pat internete įkeltuose skelbimuose, net 73 proc. produktų buvo iš dramblio kaulo (Sollund, 2019). Dėl tokios nelegalios prekybos, ES priimtas reglamentas Nr. 338/97 dėl ES vidaus prekybos dramblio kaulu ir dramblio kaulo reeksperto tvarkos, kurioje nustatyta, kad: „ES prekyba dramblio kaulu yra griežtai reglamentuota ES prekybos laukiniais augalais ir gyvūnais reglamentais ir apskritai neleidžiama prekiauti dramblio kaulu ES viduje, jį importuoti ar eksportuoti komerciniais tikslais“. Tačiau analizuojant atliktus tyrimus ES, pastebėtina, kad šioje srityje prekyba tiek draudžiamais dramblio kaulais, tiek ir kitomis nykstančių laukinių gyvūnų dalimis, vis dar yra aktuali problema. Pavyzdžiui, atlikus ES muitinės konfiskuotų prekių analizę, nustatyta, kad 60 proc. parduodamo dramblio kaulo paprastai yra priskiriama prie asmeninių daiktų, 9 proc. – paslepiama kroviniuose arba transporte ir tai parodo, kad muitinės susiduria su iššūkiais, susijusiais su krovinių vežimo kontrole (Interpol/IFAW 2013: 20).

### **Išvados**

1. Vienas iš būdų, kuriuo siekiama skatinti laikytis tiek bendrai aplinkos, tiek ir laukinės gyvūnijos apsaugos reikalavimų, yra teisinės atsakomybės taikymas už šioje srityje įvykdytus teisės pažeidimus. Tikimasi, kad nustatyta teisinė atsakomybė atgrasys asmenis nuo laukinių gyvūnų apsaugos pažeidimų (pavyzdžiui: nelegalios medžioklės, laukinių gyvūnų buveinių naikinimo ir t. t.). Todėl svarbu, kad laukinių gyvūnų srityje teisės aktai aiškiai ir nedviprasmiškai reglamentuotų laukinės gyvūnijos apsaugos ir išsaugojimo bei gyvūnų populiacijos reguliavimo klausimus.

2. Užsienio autorių atlikti tyrimai, taip pat teismų praktika, parodė, kad daugiausia teisės pažeidimų nustatoma nelegalios prekybos saugomų laukinių gyvūnų rūšių kailiais, kaulais ir kitomis kūno dalimis srityje.

3. Atlikus teismų bylų analizę nustatyta, kad dažniausiai susiduriama su problema dėl didelės žalos laukiniams gyvūnams apskaičiavimo ir motyvavimo. Nors Europos Parlamento ir tarybos direktyvoje 2004/35/EB „Dėl atsakomybės už aplinkos apsaugą“ nurodyta, kuo vadovaujantis turi būti apskaičiuojama ir įvertinama laukinei gyvūnijai padaryta žala, tačiau išanalizavus įtvirtintas ir galiojančias metodikas galima daryti išvadą, kad jose neatsispindi Europos Parlamento ir Tarybos



direktyvoje įtvirtinta tvarka: dažnu atveju, analizuojant teismų praktiką, pastebima, kad vertinant laukinei gyvūnijai padarytą žalą yra apskaičiuojamas tik bazinis žalos dydis. Nustatyta, kad tais atvejais, kai sunku pagrįsti ir įvertinti bylos aplinkybes bei žalos dydį, yra nutraukiami ikiteisminiai tyrimai, nes susidūrus su informacijos trūkumu tampa sudėtinga pagrįsti didelės žalos ir sunkių padarinių buvimo faktą. Ikiteisminiuose tyrimuose didelė žala laukiniams gyvūnams yra apskaičiuojama kaip ir nusikaltimų nuosavybei ar ekonomikai atveju: laikoma, kad padaryta didelė žala, kai kilę nuostoliai yra didesni nei 250 MGL. Tačiau toks vertinimas yra neteisingas, nes žala gali ir nesiekti 250MGL, tačiau tai nereiškia, kad kilusi žala laukiniams gyvūnams nėra didelė. Taip pat kyla problema dėl teisės aktų spragų, kuriomis medžioklės metu linkę piktnaudžiauti asmenys. Pastebėta, kad dažnu atveju medžiotojai nuslepia faktą apie tai, kad buvo sumedžiota vaikinga patelė ir taip siekia išvengti nustatyto dvigubo tarifo už vaikingos arba jaunikius vedžiojančios patelės sunaikinimą.

### Literatūra

1. Agoramoorthy, G. (2009). Enforcement challenges of Taiwan's wildlife conservation and animal protection laws. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 12(3), 190–209.
2. Baker, S. E., Cain, R., Van Kesteren, F., Zommers, Z. A., D'cruze, N., & Macdonald, D. W. (2013). *Rough trade: Animal welfare in the global wildlife trade*. *BioScience*, 63(12), 928–938.
3. Europos Parlamento ir tarybos direktyva 2004/35/EB 2004 m. balandžio 21 d. „Dėl atsakomybės už aplinkos apsaugą“.
4. Europos Sąjungos Teisingumo Teismo 2020 m. birželio 11 d. prejudicinis sprendimas byloje C-88/19.  
<https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=227306&mode=req&pageIn dex=1&dir=&occ=first&part=1&text=&doclang=LT&cid=3345057>
5. Fang, G., Liu, H., & Wang, Q. (2022). Wildlife conservation legislation at a fork in the road. *BioScience*, 72(3), 223–225.
6. Fraser, D. (2010). Toward a synthesis of conservation and animal welfare science. *Animal Welfare*, 19(2), 121–124.
7. Gao, L., & Su, D. (2020, November). Proposed amendments to the wildlife protection law of the people's republic of China. *In Derecho Animal. Forum of Animal Law Studies* (Vol. 11, No. 4, pp. 214–226).
8. Gici, R., & Setiyono, N. (2023). Similarities in the protection of wild animals in Indonesia and Korea. *East African Scholars Journal of Education, Humanities and Literature*, 6(2), 65–69.

9. Grooten, M., & Almond, R. E. (2018). Living planet report-2018: Aiming higher. *WWF international*.
10. Interpol about wildlife crimes. <https://www.interpol.int/Crimes/Environmental-crime/Wildlife-crime>
11. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 865/2006, nustatantis išsamias Tarybos reglamento (EB) Nr. 338/97 dėl laukinės faunos ir floros rūšių apsaugos kontroliuojant jų prekybą įgyvendinimo taisykles.
12. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2019 m. lapkričio 21 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-282-458/2019.  
<https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=f65fc4c0-8146-4c42-ba94-fcc2d47095b3>
13. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. balandžio 11 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-376/2006.  
<https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=99acffeb-2b37-45b0-9328-76ed5a38e1a2>
14. Lietuvos Respublikos Administracinių nusižengimų kodeksas. TAR. 2015, Nr. 11216. Suvestinė redakcija nuo 2023-09-01.
15. Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas. TAR. 1992, Nr. 20-0. Suvestinė redakcija nuo 2023-07-01 iki 2021-04-30.
16. Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2010-08-17 įsakymas Nr. D1-695 „Dėl laukinių gyvūnų rūšims ir jų buveinėms padarytos žalos apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“.
17. Lietuvos Respublikos Baudžiamasis kodeksas. TAR. 2000, Nr. 89-2741. Suvestinė redakcija nuo 2023-07-06.
18. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas. TAR. 2000, NR. 74-2262. Suvestinė redakcija nuo 2023-05-01.
19. Lietuvos Respublikos Konstitucija. TAR. 1992, Nr. 220-0. Suvestinė redakcija nuo 2019-09-01.
20. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2005-09-29 nutartis.
21. Lietuvos Respublikos laukinės gyvūnijos įstatymas. TAR. 2002, Nr. 65-2634. Suvestinė redakcija nuo 2021-07-01.
22. Marcijonas, A., & Sudavičius, B. (1996). *Ekologinė teisė: Vadovėlis*. Eugrimas.
23. Nurse, A. (2013). Species justice: The future protection of wildlife and the reform of wildlife laws. *The Green Criminology Monthly*, 6, 1–11.
24. Nurse, A. (2023). Preventing marine wildlife crime: An evaluation of legal protection and enforcement perspectives. *Frontiers in Conservation Science*, 3, 1102823.
25. Nurse, A., & Wyatt, T. (2020). *Wildlife criminology*. Bristol University Press.

26. Pires, S. F., & Olah, G. (2022). Wildlife crime: Issues and promising solutions. *Animals*, 12(14), 1736.
27. Platvoet, V. (2023). Wild things: Animal rights in EU Conservation Law. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 26(2), 79–103.
28. Rainienė, V. (2015). Formalistinio požiūrio nepakankamumo aiškinant ir taikant teisę priežastys. *Public Security and Public Order*, (13).
29. Roe, D., & Booker, F. (2019). Engaging local communities in tackling illegal wildlife trade: A synthesis of approaches and lessons for best practice. *Conservation Science and Practice*, 1(5), e26.
30. Schaffner, J. E., & Schaffner, J. E. (2011). Animals and the law: The basics. *An Introduction to Animals and the Law*, 1–21.
31. Sifuna, N. (2021). The use of law in wildlife management. *Beijing L. Rev.*, 12, 924.
32. Sollund, R. A. (2019). *The crimes of wildlife trafficking: Issues of justice, legality and morality*. Routledge.
33. The welfare of wildlife: An interdisciplinary analysis of harm in the legal and illegal wildlife trades and possible ways forward.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10611-021-09984-9#Fn1>
34. Thomas, D. (2022). Improving the law for animals: A campaigning lawyer's perspective. *Liverpool Law Review*, 43(1), 107–121.
35. Walsh, D. M. (2023). Wildlife law is a local issue, too. *Harvard Environmental Law Review*.
36. World Wildlife Crime Report: Trafficking in protected species.  
[https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/wildlife/2020/World\\_Wildlife\\_Report\\_2020\\_9July.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/wildlife/2020/World_Wildlife_Report_2020_9July.pdf)
37. Wyatt, T., Maher, J., Allen, D., Clarke, N., & Rook, D. (2022). The welfare of wildlife: An interdisciplinary analysis of harm in the legal and illegal wildlife trades and possible ways forward. *Crime, Law and Social Change*, 77(1), 69–89.

# THE MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL MEDICINE DEVELOPMENT

**Trashkov Volodymyr**

*Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

**Relevance of the research** is that digital technology has now penetrated medicine, and its role is only increasing. The promise of digital medicine is more accurate diagnoses, more effective treatment and health management, faster access to health information and services, and lower health care costs.

**Keywords:** medicine, technology, development, risk, management.

## ***Artificial Intelligence (AI) and digital medicine***

One of the main prospects for digital medicine is the use of artificial intelligence to analyze medical data. This could include processing large amounts of information, finding hidden connections between different health factors and even predicting possible diseases. By doing so, doctors will be able to diagnose patients more quickly and accurately and determine the best method of treatment for them. Artificial Intelligence (AI) is becoming increasingly necessary in medicine, as it can improve the accuracy of diagnosis and treatment as well as the quality and efficiency of medical practice in general. Using AI, patient data can be collected, processed and analysed faster and more efficiently, enabling doctors to make better decisions. For example, artificial intelligence systems can be used to diagnose diseases, analyze scans, interpret test results and choose the best course of treatment. Doctors can also use AI to predict possible complications of disease and alert patients to possible risks. The use of AI in medicine can also improve the documentation of medical records. It reduces errors and improves the accuracy of information in a patient's medical record. However, issues related to data security and privacy protection remain major challenges in the use of AI in medicine. In addition, the use of AI will not replace human doctors. Humans are still needed to analyze and interpret data and to make important medical decisions. Artificial intelligence offers promising possibilities in medicine, but its application must be implemented carefully and with all ethical and safety considerations in order to ensure the best results for patients and society as a whole (Oleksenkom et al., 2022).

## ***Telemedicine today***

Telemedicine is another prospect for digital medicine. Telemedicine allows patients to receive medical care remotely using communication and information technology. This can include consultations with a doctor via video link, monitoring patient's health via wearable devices, and

remote monitoring of patients with chronic conditions. In today's world, telemedicine is an integral part of the health services building. Telemedicine technology enables real-time consultations, the exchange of medical information and research results, and the remote monitoring of patients' conditions.

One of the main advantages of telemedicine is the possibility of receiving a consultation from a specialist located in another part of the world. This is particularly important for those regions where there is a shortage of qualified medical personnel or for patients with limited mobility.

In addition, telemedicine technology allows for shorter waiting times for medical appointments, which is especially important in the context of the COVID-19 pandemic. Many companies have already introduced remote consultation and service systems, such as telemedicine applications and online consultations.

Despite its benefits, telemedicine also has its limitations. Some medical services and examinations require the patient and doctor to be physically present and cannot be replaced by remote care.

Nevertheless, telemedicine is one of the fastest growing areas of the medical industry and it will continue to attract attention and investment in the near future.

Digital technology can also help improve the efficiency and safety of health care. For example, healthcare automation can improve the accuracy of medical records and reduce errors, which in turn will reduce risks to patients (Voronkova et al., 2023).

In addition, digital medicine can help reduce healthcare costs. For example, big data analytics technologies can help doctors and healthcare providers identify and reduce healthcare costs, which can lower the price of healthcare services for patients. Thus, the prospects for digital medicine promise a rich future in which technology will play an increasingly important role in delivering quality and efficient healthcare.

### ***Smart city medicine***

Smart city digital medicine is a new approach to urban health services, which is based on the use of modern technology to improve the efficiency and quality of health care. It includes the use of various sensors and data collection medical information, artificial intelligence technologies and big data analysis to optimize treatment and diagnosis of diseases.

Examples of digital medicine in smart cities include a health monitoring system using wearable devices that track physical activity, heart rate, blood oxygen levels and other health indicators. Apps for mobile devices can help patients to manage their illnesses, remind them to take their medicines and provide access to their medical records. Digital smart city medicine has great potential to improve people's quality of life and reduce healthcare costs. However, it requires a

collaborative effort between public and private organizations, as well as investment in infrastructure and technology (Gramchuk & Nikitenko, 2022).

### ***Blockchain technologies in medicine***

Cloud computing systems can be used to manage and speed up the processing of medical data and to share information between doctors and patients. Blockchain technologies can help protect patients' personal information and ensure the security of medical data. Blockchain is a technology that serves to remove the risk of centralized data processing failures when this processing is performed centrally. This technology allows data records to be stored digitally in an unchanged, secure and decentralized form. In the medical field, blockchain can be used to store patient records, patient history and other medical data. It allows patients to control their data and only give access to those who are authorised to view it. Through the use of blockchain technology, medical data can be held securely and without access by unauthorised individuals. This can significantly reduce data misuse and also minimize the risk of hacker attacks. Moreover, blockchain can significantly improve the quality of medical care, as doctors will have fast and secure access to relevant patient information needed for emergency medical care. The use of blockchain technology could be useful in various areas of the healthcare industry, including pharmaceuticals, health insurance and clinical trials. Overall, blockchain technology in medicine ensures data security and privacy and improves patient care, making it one of the most promising technologies in medicine and healthcare.

### ***Mobile applications in medicine***

Mobile applications in medicine offer great potential to improve health and enhance the effectiveness of treatment procedures. These applications can be used to monitor health and physical activity, assist in the management of chronic diseases, provide telemedicine consultations and much more. There are many apps that combine the functionality of communication with a doctor, easy monitoring of health parameters (vital signs, blood pressure, pulse, etc.), a mobile guide to the right health services (doctors, fee-based and public hospitals, offices), help in buying medicines and diet. For patients suffering from chronic diseases, health management apps can help manage their condition, such as diabetes, asthma, hypertension, etc., and better understand how changes in their daily life and environment can affect their disease.

Mobile apps can also be useful in medical education and health promotion. For medical students, apps can help to learn and memorize anatomical structures, organ functions, pharmacological properties of medicines and more (Alekseenko et al., 2023).

## **Conclusions**

Overall, mobile apps provide new opportunities to improve medical care and healthcare. With their help, patients can receive quality medical care and treatment anytime, anywhere and in a form

that is convenient for them. The likelihood that mobile apps will become even more widely used and help improve the quality of life in the near future is unrealistically high.

### References

1. Alekseenko, R. I., Nikitenko, V. O., Voronkova, V. G., & Andriukaitene, R. (2023). *Digital health technologies in China. Socio-ethical and deontological problems of modern medicine of the IV International Scientific and Practical Conference (23-24 February 2023)*. ZSMU, 189–190.
2. Voronkova, V. G., Nikitenko, V. O., & Oleksenko, R. I. (2023). Philosophy of digital medicine as a new scientific direction. In *Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, 23–24*.
3. Gramchuk, M. O., & Nikitenko, V. (2022). Developing a strategy for the development of a CREATIVE CITY in the context of digitalization. Digital transformation of socio-economic, managerial and educational systems of modern society. In *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on November 23-24, 2022 / Edited by Doctor of Philosophy, Professor, V.G. Voronkova*. ZNU, 494, 342–346.
4. Oleksenko, R. I., Nikitenko, V. O., & Voronkova, V. G. (2022). Medicine of the future in the context of philosophical understanding. Collection of materials of the III All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation "Socio-ethical and deontological problems of modern medicine (non-medical problems in medicine)", 231–234.

## THE CONCEPT OF CREATIVE EDUCATION AND ITS USE IN THE EDUCATIONAL PROCESS

**Voronkova Valentina, Nikitenko Vitalina**

*Engineering Educational and Scientific Institute. Y. M. Potebni, Zaporizhzhya National University,  
Zaporizhzhia, Ukraine*

### Abstract

**The relevance of the research topic** lies in the fact that in the conditions of post-information or digital society, creative education is actively formed, which is defined as an approach to learning

that stimulates the creative potential and development of students' creative skills. Creative education is designed to promote the development of creative thinking, innovation, problem thinking, communication skills and critical thinking. Creative education is designed to develop children's ability to generate new ideas, explore and try non-standard solutions. Creative education combines various disciplines such as art, science, technology to provide students with a broad outlook and stimulate an integrated approach to learning. Creative education promotes the development of critical thinking, analysis, evaluation and informed decision-making skills.

**Research problems.** One of the main challenges is to define creativity itself, as there are many different interpretations and approaches to this concept, which can make it difficult to compare research results. Developing effective methodologies and tools to measure creativity is challenging. Creativity is a complex psychological phenomenon, and identifying it may require the use of several approaches, including objective and subjective methods. One of the problems with creative education research is that scholars and educators may have different understandings and approaches to creativity. Engaging educators in research and taking their perspectives into account is challenging. One of the key tasks of creative education is the successful implementation of knowledge and methods in teaching practice. Researchers must be attentive to the obstacles educators face when implementing new approaches.

**The purpose of the study** is to analyze the problem field of creative education and its use in the educational process in order to form digital creativity, involving the use of the most advanced methods, tools, techniques, techniques.

**The research methods** are socio-axiological (value-based), structural-functional (place, role, functions of creative education in the educational process), institutional (formation of the concept of creative education at the level of institutions), synergetic (synergy, self-management, self-organization), cross-cultural analysis (study of international experience in the implementation of creative education).

**The result of the study.** Creative education involves the use of a variety of tools, methods, techniques, and approaches to stimulate creative thinking and develop students' creative skills that can be used in creative education. The study of creative digital education is extremely relevant in today's world. Over the past decades, digital technologies have undergone significant progress, they have affected all areas of our lives - from communication and entertainment to business and education, digital tools have become an integral part of our daily and professional lives. Education has become one of the key segments feeling the impact of the digital revolution. Creative digital education provides pupils and students with a set of necessary skills and competencies that will help them advance in the world, ensuring competitiveness and success. The rapid development of technologies such as artificial intelligence, virtual reality, blockchain, and others requires the



availability of qualified professionals capable of working with these tools. The study of creative digital education allows you to master these technologies and develop innovative solutions, contribute to the expansion of career opportunities: knowledge of digital skills and creativity gives you an advantage in the job market. Employers are increasingly demanding that their employees be able to work with digital tools, build digital skills, and be creative with problem-solving. Creative digital education fosters the development of creative individual abilities and helps to create innovative solutions. Digital tools and technologies provide ample opportunities to express your creativity, whether in graphic design, web development, audio-visual products, or other industries. Studying digital education helps to push the boundaries of creativity and use innovative ideas to solve real-world problems. Creative digital education teaches pupils and students to analyze and evaluate information, think critically and solve problems. Thanks to digital literacy skills, students can be critical of the large amount of available information, distinguish between true and false information, and solve complex problems, in particular, using computer modeling or programming. Creative digital education can be used to support social inclusion and the development of civic engagement. It allows pupils and students to create digital projects, communicate and collaborate with others, develop solutions to social problems, and engage in public life.

**Keywords:** creative education, creativity, creative thinking, critical thinking, methods, approaches, techniques, tools.

## **Introduction**

Creative education is a learning concept aimed at developing students' creative thinking, creativity, innovative potential, and ability to express themselves. It is designed to stimulate students to discover and develop their creativity by working on a variety of tasks and projects that activate their imagination, critical thinking, problem-based and experiential learning. Creative education involves moving from the traditional approach to learning, focused on the transfer of knowledge, to creating conditions for the development of student independence, critical and creative thinking. It helps to stimulate students to search for non-standard solutions, develops their intellectual, emotional and social competence. Key elements of creative education include actively interacting with knowledge and experience, developing creative thinking, promoting alternative solutions and problem-solving, teaching students the ability to express themselves and collaborate in a group, and encourage innovation and experimentation. Creative education supports the idea that everyone has the potential to be creative and encourages the development of this potential in all aspects of life and learning. It helps students develop flexible thinking, creative problem-solving, innovation, and preparation for the challenges of today's world (Andriukaitiene et al., 2021)

**Research problems.** One of the main challenges is to define creativity itself, as there are many different interpretations and approaches to this concept, which can make it difficult to compare research results. Developing effective methodologies and tools to measure creativity is challenging. Creativity is a complex psychological phenomenon and identifying it may require the use of several approaches, including objective and subjective methods. One of the challenges in creative education research is that scholars and educators may have different understandings and approaches to creativity. Engaging teachers in research and taking their perspective into account can be challenging. One of the key tasks of creative education is the successful implementation of knowledge and methods in teaching practice. Researchers must be attentive to the obstacles teachers and schools face when implementing new approaches.

**The objectives** of the study are to analyze the problem field of creative education and its use in the educational process, exploring concepts, models, methods, tools, digital creativity.

**The research methods** are socio-axiological (value-based), structural-functional (place, role, functions of creative education in the educational process), institutional (formation of the concept of creative education at the level of institutions), synergetic (synergy, self-management, self-organization), cross-cultural analysis (study of international experience in the implementation of creative education).

**The result of the study.** Creative education is an approach to learning aimed at developing students' creativity, creative thinking, and innovative potential. It is designed to stimulate and develop imagination, independence of thought, flexibility in problem-solving, critical thinking and self-expression. Creative education supports the idea that everyone has the potential for creativity and can develop their creative abilities through specially designed teaching techniques and approaches. It develops students with the skills and competencies they need to create new ideas, solve problems, develop innovative projects, and express themselves creatively. Key aspects of creative education include stimulating students to think independently and find alternative ways to solve problems, developing imagination and creativity, finding innovative solutions and experimentation, promoting cooperation and interaction of students in group projects. Creative education reflects modern learning requirements, as it stimulates students to think critically, self-reflect, take initiative and implement innovative ideas in various areas of life. It contributes to the development of students' personalities as a whole, enhances their creative potential and prepares them for active participation in modern society. Creative education is an approach to learning that fosters students' creativity, innovative thinking, and self-expression. It differs from traditional education, which usually focuses on imparting knowledge and learning standard materials. Creative digital education is universal and independent of nationality. It focuses on the development of skills and competencies that relate to the creative use of digital technologies and tools. These skills can be useful for anyone, regardless of their

nationality or cultural context. Creative digital education provides an opportunity to develop individual creativity, innovation, and critical thinking, which are important skills in today's world. It stimulates the development of flexibility and adaptability, which allows us to better cope with the challenges and changes that are present in any national educational system. Of course, there may be different national approaches to the implementation of creative digital education, taking into account local characteristics and needs. However, it is important to understand that the ideas and principles of creative digital education can be useful for all people, regardless of their nationality, and can contribute to the development of individual potential and the improvement of the quality of education in any country. Creative education uses a variety of models and approaches aimed at stimulating creativity and developing critical thinking. There are many authors and foreign concepts of creative education that have a significant impact on the development of this field (Voronkova et al., 2022a).

**Concept.** Here are some well-known authors and concepts: 1) Sir Ken Robinson is a British educator who is known for his research and speeches on the development of creativity in education. It emphasizes the importance of stimulating students' creativity and changing learning systems to meet the needs of today's world; 2) The concept of "21st Century Skills", which focuses on the development of skills that are necessary for success in today's information society. These skills include critical thinking, collaboration, communication, creativity, creative thinking, and others; 3) The concept of "Design Thinking": This concept uses design principles to develop creative thinking and problem-solving, emphasizing the development of innovative solutions that take into account the needs of users; 4) The concept of "STEAM" - education (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics), which combines scientific, technological, engineering, artistic and mathematical aspects to develop creativity and innovative thinking of students; 5) The concept of "Project-Based Learning" is based on students' real-world projects, allowing them to develop creativity, collaboration and autonomy; 6) "Creativity Studio": This concept involves the creation of special spaces where students can freely create, experiment and develop their creativity, focuses on amateur performances, cooperation and development.

**Models.** 1) The "Rowley on Creative Education" model, developed by Ken Rowley, is designed to stimulate the development of creativity through a supportive environment that offers opportunities for exploration, experimentation, and self-expression; 2) The "Place of Work" model: Students work in an environment that mimics a real-world workplace, such as a workshop, laboratory, or studio. They get the opportunity to explore, experiment and create, giving them the freedom to express their ideas and develop creative skills; 3) The "Community of Practice" model: Students form groups or communities that explore specific topics or projects. This creates opportunities for collaborative learning, collaboration, and the exchange of ideas, which fosters creativity through interaction with different ideas and approaches; 4) The "Hackathon" Model: Hackathons are intense

competitions where students work in teams to solve a problem or create an innovative product within a short period of time. It promotes rapid idea generation, creative thinking, and the ability to collaborate; 5) Startup Incubator Model: Students have the opportunity to create their own startup or project. They learn how to develop business plans, conduct research, perform market analyses, and implement their ideas in real life. It fosters creativity, entrepreneurship, and leadership skills. These models of creative education may vary depending on the specific institution or program (Voronkova et al., 2022b).

**Methods.** 1) The Torrens Creativity Methodology, developed by E. Paul Torrens, aims to develop and measure creativity in learning. It includes various components of creativity, such as imagination, originality, understanding and appreciation of ideas; 2) The "Day Bono on Creative Potential" methodology, developed by Edward Day Bono, provides tools for the development and unleashing of creative potential. It incorporates a variety of techniques, such as "thinking backwards" and "thinking within a system"; 3) Project-Based Learning: students work on real-world projects or tasks that require the use of creative and innovative approaches. They learn how to solve problems, collaborate as a team, and develop their creativity; 4) Design Thinking: This approach fosters creative and innovative thinking by emphasizing the development process and problem-solving. Students learn to understand user needs, generate and test ideas, develop prototypes, and look for innovative solutions; 5) Multidisciplinary projects: These projects combine different subjects or disciplines to stimulate creativity and the development of integrated thinking. Students explore topics from different angles, involving a variety of skills and knowledge; 6) Self-directed learning: Students have a lot of freedom in choosing their projects and assignments. They define their learning goals; 7) Group and pair exercises: Working in groups or pairs allows students to interact, exchange ideas, learn from each other, and create new things together; 8) Experiments and Labs: Conducting hands-on experiments and labs develops creative thinking, helps to discover new knowledge and understanding.

**Tools.** 1) "Mind maps" are a tool used to stimulate creative thinking and generate new ideas. Mind maps help visualize connections between ideas and promote out-of-the-box thinking; 2) Social Media and Networking: Using popular social media platforms such as Instagram, YouTube, TikTok can be an effective tool. Creative digital education relies on the use of a variety of tools and technologies to stimulate creativity, innovation, and learning through research; 3) Image editors: Programs such as Adobe Photoshop, GIMP, Canva, or Pixlr allow you to create and edit graphics. This can include the development of illustrations, logo designs, graphics, and other visual elements; 4) Video Editors: Tools such as Adobe Premiere Pro, iMovie, Final Cut Pro, or DaVinci Resolve allow you to edit video footage. It can be creating video presentations, short films, animations, etc.; 5) Audio Editors: Programs such as Audacity, Adobe Audition, or GarageBand allow you to record, edit, and modify audio files. This can include creating music, sound effects, podcasts, and more; 6)

3D modeling and virtual reality: Tools such as Blender, Autodesk 3ds Max, Unity, or Unreal Engine allow you to create 3D models, animations, and games. This can be used to develop virtual environments, virtual reality, architectural modeling, and more; 7) Coding and Programming: Tools such as Scratch, Python, JavaScript, or HTML/CSS allow students to create apps, websites, games, and interactive applications. Creative digital education tools can be useful for creating interactive lessons and developing students' digital skills; 8) Virtual Reality and Augmented Reality – allow you to create interactive and visually appealing learning explorations; 9) Video Creation – You can use video editors to create video tutorials or interactive video presentations; 10) Web Design and Programming – Teaching students how to create their own websites or apps can help develop their technical skills and creativity; 11) Graphic Design and Illustration – One can use programs to create graphic illustrations and animations, which can be useful for visualizing complex concepts; 12) Coding & Robotics – Robots and microcontrollers can be used to teach students the principles of programming and robotics; 13) Video conferencing and online interactive platforms can be useful for conducting virtual lessons and distance learning. Digital tools allow you to create interactive learning materials, e-textbooks, and online courses, making learning more accessible and engaging.

**Technique.** 1) Brainstorming: it is a technique that allows you to generate a large number of ideas through free associative thinking. It helps to push the boundaries of thought and find unexpected solutions; 2) Use of technology: The use of digital tools and technologies, such as computers, graphic and video creation programs, multimedia presentations, and interactive platforms, helps to empower expression and promotes creative learning; 3) Art tools: music, painting, sculpture, theater, dance, and other art forms can be used to stimulate creative thinking and the expression of ideas; 4) Using shared internet platforms, video conferencing, document sharing, and ideas allows students to collaborate, exchange ideas, and build projects together.

**Methods.** 1) SWOT analysis method: SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) helps to analyze the situation and draw conclusions about the advantages, disadvantages, opportunities and threats that affect a particular situation; 2) Brainstorming method: This is a method that involves generating ideas by referring to different ways of thinking, such as metaphors, analogies, inverse thinking, etc.; 3) Role-playing method: Role-playing allows students to embody themselves in different roles and feel like they are in different situations. It promotes empathy, critical thinking, and creativity; 4) Project activities: involves the creation of projects in various subject areas, allowing students to develop creative skills, autonomy, and problem-based thinking. These tools can be used both separately and in combination with each other, depending on the specific goals and objectives of creative education. It is important to encourage students to be open-minded, experiment, and express their ideas, regardless of the tool they choose.

**Approaches.** Individual approaches to creative education may include the following areas:

1) Development of creative skills: This approach focuses on the development of the creative process itself. Students learn how to generate ideas, solve problems, take unconventional approaches, and reach their potential in creative expression; 2) Collaboration and Collective Creativity: This approach places an emphasis on group work and collaboration. Students learn to work in teams, exchange ideas, interact and co-create projects; 3) Game-Based Approach: This approach uses elements of play to stimulate creativity. Students are involved in game situations, role-plays, creative tasks and game exercises that promote creativity and problem-based thinking; 4) Realistic projects: Students work on real-life problems or real projects that have a societal or practical impact. This incentivizes them to develop new ideas, creative solutions, and engage with the real world; 5) Self-paced learning: Students have the opportunity to define their own learning objectives, choose topics, projects and methods of work. It develops their self-discipline, self-management, and initiative in learning. These approaches can be combined or used separately depending on the specific creative education program and the needs of students (Voronkova et al., 2023)

**The digitalization of creative education** involves the use of various digital tools and techniques to promote creativity and develop students' creative skills. Here are some of them: 1) Computer programs for creativity: There are many specialized programs that help students develop creativity in various fields, such as Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, InDesign), Autodesk Sketchbook, Canva, and others. They allow you to create graphics, designs, photos and videos, which expands the possibilities of expressiveness; 2) Video Editing and Animation: Programs such as Adobe Premiere Pro, iMovie, Final Cut Pro, or Blender allow students to edit video footage, create animations, and create special effects, which expands their expressiveness options and creates the opportunity to create their own projects; 3) Interactive Presentations: Using programs such as Microsoft PowerPoint, Prezi, Google Slides allows you to create presentations with interactive elements, animations, video, and sound. This contributes to more effective communication and presentation of ideas; 4) Web Design and Development: Learning the fundamentals of web design and using tools such as HTML, CSS, Adobe Dreamweaver can provide students with the knowledge and skills to create their own web pages and web projects; 5) Robotics and programming: Using LEGO Mindstorms, Arduino, Raspberry Pi, Scratch platform, and more sets can help students develop creativity and problem-based thinking through creation and programming. Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR): The use of VR and AR technologies allows students to experience interactive virtual environments or augment the real world with digital elements. This creates new opportunities for creative expression and interactive learning; 6) Interactive Online Platforms and Tools: There are many online platforms that allow students to collaborate, create, share, and communicate in a virtual environment. Например, Google Classroom, Microsoft Teams, Padlet,

Trello, Google Jamboard and others. These tools provide a convenient way to interact and collaborate on projects and tasks; 7) Blogs and vlogs: Starting their own blog or vlog allows learners to express their thoughts, ideas, creative projects, and experiences digitally. It promotes the development of writing and visual skills, as well as supports communication and the exchange of ideas with the audience; 8) Online Courses and Self-Study Platforms: There are various online courses and platforms such as Udemy, Coursera, Khan Academy, Skillshare that offer a wide range of courses in creativity, design, music, art, and other fields. This allows students to develop their skills independently and gain new knowledge in a digital format. There are many other creative digital education tools that can be helpful in developing students' skills in technology and creative thinking.

Creative digital education involves the use of digital technologies and innovative approaches to stimulate creativity, develop critical thinking, and expand students' skills. Here are some concepts related to creative digital education: 1) Project-Based Learning: This concept is based on solving real-world problems and creating projects using digital tools. The students work as a team, research issues, develop solutions and present their results. It allows for creativity, collaboration, and problem-based thinking; 2) Playfulness in learning: The use of game elements in learning stimulates students' motivation and interest. Playful aspects such as badges, difficulty levels, competition, and rewards can help to engage students more actively and increase their motivation to learn; 3) Coding and Programming: Learning the fundamentals of coding and programming develops logical thinking, creativity, and problem-solving. Students can create their own websites, apps, games, or animations that help develop their digital skills and creativity; 4) Media Education: This concept aims to develop students' media literacy, including the ability to critically evaluate information, understand media formats, and communicate effectively through a variety of media channels (Nikitenko et al., 2022).

All this creates the conditions for critical thinking - the ability to analyze, evaluate and draw objective conclusions about the information we receive. It involves the ability to approach information with a critical attitude, ask questions, identify predictions, evaluate sources and arguments, and make reasoned decisions based on that analysis. Critical thinking requires the ability to distinguish facts from opinions, understand context, evaluate evidence, recognize reasons for drawing conclusions, understand perspectives and biases, and identify logical fallacies or insufficiency of argumentation. It fosters critical thinking, an understanding of complex issues, and the ability to draw informed conclusions. Critical thinking is essential in all areas of life, including education, professional activities, decision-making, and interaction with others. It helps to avoid manipulation and fraud, develops independent thinking and promotes a more grounded and meaningful approach to problems. In today's world, where information is readily available, critical thinking becomes even more important. The ability to analyze and critically evaluate information helps maintain an understanding of the veracity of data and reduces the impact of fake news,

speculation, and unverified facts. The main components of critical thinking include: 1) Evidence analysis: A critical thinker scrutinizes evidence that supports or refutes a particular statement. It pays attention to the reliability, sufficiency and relevance of the data; 2) Logical thinking allows you to recognize logical fallacies, inconsistent statements, and unfounded assumptions, and uses rational thinking and logical arguments to come to sound conclusions; 3) Critical perception carefully evaluates sources of information, conflicts of interest, seeks to get the full picture, and takes into account different points of view before asserting something; 4) Critical thinking includes the ability to generate new ideas, find unconventional solutions, and consider alternative perspectives. It fosters creative thinking and encourages innovation. Critical thinking is an essential component of academic success, professional development, and personal growth.

### **Conclusions and practical recommendations**

The introduction of digital creative education can be an important step in the modern educational process. Practical recommendations that can be useful in the implementation of digital creative education:

1) Provide access to the necessary equipment and software: Make sure students have access to computers, tablets or smartphones, as well as the right software that allows them to develop digital projects. Select the available tools that are suitable for different levels of students' technical skills.

2) Teach students digital skills, take the time to teach students the basics of digital skills, such as working with computer programs, creating multimedia materials, editing images and videos, and the basics of programming. This will help them understand technological capabilities and build digital skills.

3) Use project-based methods, support the creation of digital projects within curricula, encourage students to develop their own ideas and use digital tools to implement them. Allow students to work in groups so they can co-design and share their projects.

4) Involve teachers and specialists, collaborate with teachers and professionals who have experience in building digital creativity. In summary, digital creativity is the use of digital technologies and tools to create new creative expressions, ideas, products or services. It is an area where digital technology combines with creativity to create something new, innovative, and unique. Various tools and technologies are used in digital creativity, such as computer graphics, video editing, animation, web design, multimedia, virtual reality (VR) and augmented reality (AR), mobile applications, interactivity, and much more. These technologies provide an opportunity for artists, designers, advertisers, software developers, and other creative professionals to express their creativity in new, digital formats. Digital creativity has a wide range of applications, from creating art and design to developing games, interactive apps, videos, advertising campaigns, and other digital



products. It opens up many opportunities to express creativity and collaborate with other professionals through the internet and digital platforms. Digital creativity is becoming increasingly important in a world where technology is evolving rapidly. It fosters innovation, opens up new markets, and provides opportunities to broaden creative horizons. Digital creativity helps people bring their ideas to life in the digital environment and make the world more valuable and fairer.

### References

1. Andriukaitiene, R., Воронкова, В., & Нікітенко, В. (2021). *Концепт цифрової трансформації електронної освіти у країнах Європейського союзу: Європейський досвід / Європейський вектор модернізації економіки в умовах сталого розвитку промислового регіону* [текст] : [Монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Інтерсервіс, 72–86.
2. Voronkova, V., & Nikitenko, V. (2022a). *Smart education in the digital age: From smart education to smart business*. Edukacja i społeczeństwo VII. Zbiór artykułów naukowych / T. Nestorenko, Bernatova, W. Duczmal (red.). Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji Opolu. Opole: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Polska. 268–276.
3. Voronkova, V., Nikitenko, V., Bilohur, V., Oleksenko, R., & Butchenko, T. (2022b). The conceptualization of smart-philosophy as a post-modern project of non-linear pattern development of the XXI century (Концептуалізація smart-філософії як постмодерного проекту нелінійного розвитку XXI ст.) *Cuestiones Políticas*, 40(73), 527–538.
4. Voronkova, V., Kyvliuk, O., & Nikitenko, V. (2023). *The concept of smart education as a factor in enhancing digitalization and intellectualisation* (Концепція smart освіти як чинник посилення цифровізації та інтелектуалізації). Prospective directions of scientific and practical activity : Collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. GS Publishing Services, 91–110.
5. Nikitenko, V., Voronkova, V., Oleksenko, R., Andriukaitiene, R., & Holovii, L. (2022). Education as a factor of cognitive society development in the conditions of digital transformation. *Revista de la Universidad del Zulia*, 13(38), 680–695.

# TURIZMO POLITIKOS VALDYMO AKTUALIJOS IR TENDENCIJOS

## MOKSLINIU POŽIŪRIU

**Virvilaitė Martyna**

*Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva*

### **Anotacija**

Turizmo politikos valdymas daugiausia nagrinėjamas ir analizuojamas iš politikos mokslų perspektyvos. Tačiau tai neturi reikšti, kad mokslininkai iš kitų disciplinų neįneša įnašo į šią sritį. Šiame atsakyme apžvelgiama keletas aktualijų ir tendencijų, nagrinėjamų turizmo politikos valdymo kontekste. Viena iš aktualijų yra tvarus turizmas. Tokio turizmo valdymo tikslas yra išvengti neigiamų socialinių, ekonominių ir aplinkosaugos pasekmių, kurias gali sukelti pernelyg intensyvus turistų srautas. Mokslininkai analizuoja, kaip skatinti tvarų turizmą ir kokių priemonių turėtų imtis valstybės ir kitos suinteresuotos šalys tam pasiekti. Pavyzdžiui, turėtų būti atsižvelgiama į vietos gyventojų nuomonę ir poreikius, taip pat skatinamos priemonės, kuriomis bandoma išvengti pernelyg didelio turistų srauto. Kitas mokslinis požiūris nagrinėja turizmo politikos valdymą iš ekonomikos perspektyvos. Svarbu įvertinti turizmo sektoriaus poveikį valstybės ekonomikai ir tai, kaip galima efektyviau valdyti turizmo veiklą. Tyrimai gali būti skirti turizmo sektoriaus prisidėjimui prie bendrojo vidaus produkto (BVP), darbo vietų kūrimui ir eksporto augimui. Taip pat analizuojami skirtingi ekonominiai veiksniai, kurie gali paveikti turizmo sektorių, pavyzdžiui, valiutos kursų svyravimai, infliacija, ekonominis nestabilumas ir kt. Rezultatai gali būti naudingi valstybėms, siekiančioms skatinti turizmo sektorių ir išnaudoti jo potencialą.

***Raktiniai žodžiai:*** turizmo politika, valdymas, dalyba, naujovė.

### **Įvadas**

***Temos aktualumas.*** Šiuolaikiniame kontekste turizmas įgauna vis svarbesnį vaidmenį kaip pagrindinė laisvalaikio ir poilsio forma. Jis išsiskiria kaip vienas iš sparčiausiai besivystančių ir besiplečiančių sektorių pasauliniu mastu, skatinantis ne tik savo, bet ir įvairių tarpusavyje susijusių pramonės šakų, įskaitant apgyvendinimo, transporto ir kulinarijos paslaugas, augimą ir vystymąsi. Ši nuolatinė turizmo pramonės plėtra prisideda prie novatoriškų ir įvairių turizmo formų, kuriose didelis dėmesys skiriamas gamtos apsaugai, savęs atradimui, atjauninimui ir alternatyviems kultūrinio tyrinėjimo keliams, atsiradimui. Inovacijos yra pažangos ir evoliucijos pagrindas visose žmogaus veiklos srityse. Jos reprezentuoja žmogaus kūrybiškumo išsikūnijimą, nenumaldomą naujų idėjų siekimą ir norą peržengti esamus apribojimus. Per visą istoriją naujovės formavo civilizacijų eigą –

nuo rato ir spaustuvės iki interneto ir atsinaujinančios energijos technologijų. Jos pakeitė ne tik pramonės šakas ir ekonomiką, bet ir mūsų bendravimo, darbo ir gyvenimo būdą. Naujovės neapsiriboja technologijomis, jos apima meno, kultūros ir socialinių struktūrų proveržius.

Šiandieniniame kontekste inovacijos tapo varomąja jėga turizmo pasaulyje. Nuo pažangiausių technologijų, tokių kaip papildyta realybė ir virtualioji realybė, integravimo siekiant pagerinti keliautojų patirtį, iki tvarios ir ekologiškos praktikos kūrimo, turizmo sektorius nuolat vystosi. Mobiliųjų programėlių, internetinių rezervavimo platformų ir dirbtinio intelekto valdomų pokalbių robotų atsiradimas palengvino kelionių planavimo procesą, todėl turistams jis tapo prieinamesnis ir patogesnis.

**Tyrimo problema.** Šiandieniniame greitai besikeičiančiame pasaulyje turizmo pramonė nuolat tobulėja, kad atitiktų keliautojų poreikius ir didėjančią susirūpinimą dėl tvarumo. Turizmo vadybos naujovės tapo būtinos šiems tikslams pasiekti. **Probleminis klausimas:** kokie yra pagrindiniai turizmo vadybos inovacijų varikliai ir iššūkiai, bei kaip jie daro įtaką turizmo pramonės tvarumui ir ateičiai.

**Tyrimo objektas.** Naujovės turizmo politikoje ir valdyme: analizė mokslininkų požiūriu.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti naujoves turizmo politikoje ir valdyme.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti naujovių sąvoką;
2. Išanalizuoti pagrindines turizmo valdymo naujoves.

**Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai** – mokslinės literatūros ir duomenų analizė, interpretavimas ir apibendrinimas.

### **Turizmo naujovių sąvoka**

Be politikos ir ekonomikos, turizmo politikos valdymas taip pat nagrinėjamas iš socialinių ir kultūrinių mokslų perspektyvos. Mokslininkai tyrinėja, kaip turizmo veikla gali paveikti visuomenės socialinę struktūrą, kultūrinį paveldą, vietos gyventojų identitetą ir tradicijas. Taip pat analizuojama, kaip turizmo politika gali būti suvokiama ir priimama vietos gyventojų, piliečių ir verslo subjektų. Tai padeda politikams ir valdžios institucijoms kurti turizmo politiką, kuri užtikrintų visuomenės pritarimą ir socialinį teisingumą.

Turizmo politikos valdymo mokslinio požiūrio tikslas yra suprasti ir paaiškinti, kaip turizmas valdomas tam, kad būtų pasiekti tam tikri politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai tikslai. Mokslininkai nuolat analizuoja turizmo politiką ir ieško naujų būdų jos valdymui ir tobulinimui.

## **Naujovės sąvoka**

Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje naujovės pabrėžiamos kaip idėjos, išradimai, patentai, prekės ženklai, racionalizaciniai pasiūlymai, naujų ar potencialių procesų dokumentai, organizacinės, gamybinės ar kitos struktūros. Naujovės sinonimas taip pat gali būti vartojamas kaip inovacija. G. Lelo de Larrea ir kiti (2021) pabrėžia, kad inovacijos dažniausiai būna suskirstytos į ekonominius rinkodarinius ir organizacinius reiškinius. Straipsnyje nurodomas J. Schumpeterio (2021) inovacijų apibrėžimas, kaip „veikla, kurios metu išradimai rinkoje vykdomi komerciniais tikslais“. Šis apibrėžimas pabrėžia praktinį ir į rinką orientuotą inovacijų pobūdį. Ch. Raynor ir McDonald (2015) inovaciją apibūdina kaip naujų idėjų, produktų, paslaugų ar procesų, skatinančių teigiamus pokyčius arba pateikiančių unikalius esamų problemų sprendimus, kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD/Eurostat, 2018) inovacijas apibrėžia kaip „naują arba patobulintą produktą ar procesą, kuris labai skiriasi nuo ankstesnių produktų ar procesų ir buvo prieinamas potencialiems naudotojams (produktas) arba buvo pristatytas naudoti vienetui (procesui)“.

Naujovės atlieką pagrindinį vaidmenį įvairiuose sektoriuose, įskaitant sveikatingumą, turizmą, technologijas, tvarumą ir ekonomiką. Tai yra ekonomikos augimo, konkurencingumo ir bendros visuomenės gerovės varomoji jėga. Pateikti straipsniai atskleidžia naujovių svarbą šiuose sektoriuose. „Sveikatingumo ir turizmo pramonės kontekste, inovacijos yra pagrindinis tvaraus konkurencinio pranašumo veiksnys“ (Lelo de Larrea et al., 2021). C. S. Jennifer ir kiti (2022) teigia, jog išmaniojo turizmo ir pažangių vietų koncepcija pabrėžia pažangių technologijų ir naujoviškų metodų taikymo svarbą, siekiant padidinti efektyvumą, tvarumą ir bendrą turizmo patirtį. Tai ne tik pagerina klientų patirtį, bet ir sprendžia kintančios dinamikos, pvz., skaitmeninimo ir klimato kaitos, keliamus iššūkius. Aplinkos tvarumo srityje naujovės yra labai svarbios. „Ekologinis pėdsakas, ypač anglies pėdsakas, kelia didelį susirūpinimą pasaulio ekonomikai“ (Guan et al., 2022). Naujovės technologijų, globalizacijos ir turizmo pramonės srityse gali prisidėti prie poveikio aplinkai arba jį sušvelninti. Inovacijos sukuria galimybes kelionėms pritraukti turistus ir paskatinti ekonomikos augimą. Turizmo atnaujinimas, skaitmenizacija ir novatoriška plėtra laikomi svarbiais ekonomikos atsigavimo ir tvaraus vystymosi tikslų įgyvendinimo komponentais.

## **Naujovės turizmo vadyboje**

Visi darbe nagrinėjami straipsniai suteikia įžvalgų apie skirtingus turizmo naujovių nustatymo modelius. G. Lelo de Larrea ir kiti (2021) išskiria tris pagrindines inovacijų perspektyvas. Pirmoji perspektyva tai ekonominis reiškinys kaip ekonomikos pažangos technologijų, gerovės ir konkurencingumo nacionaliniu arba regioniniu lygmeniu pagrindas. Antrasis reiškinys tai rinkodarinė perspektyva – naujovės yra pagrįstos konkurencine dinamika tarp novatorių ir imitatorių

ir jų poveikiu vartotojų priėmimo modeliams, pabrėžiant inovacijų komercializavimo reikalavimą. Trečioji organizacinė perspektyva, kuri yra susijusi inovacijomis, kurios pagrįstos konkurencine dinamika tarp novatorių ir imitatorių ir jų poveikiu vartotojų priėmimo modeliams, pabrėžiant inovacijų komercializavimo reikalavimą.

*1 lentelė. Inovacijų perspektyvų santrauka*

	<b>Ekonominė perspektyva</b>	<b>Rinkodarinė perspektyva</b>	<b>Organizacinė perspektyva</b>
Inovacija kaip...	Ekonomikos augimo varomoji jėga	Rinkos dinamikos rezultatas	Strateginis gebėjimas, gautas iš žinių, kūrybiškumo ir kitų išteklių
Pagrindas	Regionai, tinklo nariai, vyriausybė ir DMO	Konkurentai ir inovacijų vartotojai	Įmonės, tiekėjai, vadovai, komandos ir darbuotojai
Pagrindiniai išmatavimai	Bendruomenės inovacijų tyrimai	Patentais pagrįstas modeliavimas, pritaikymo tyrimai ir modeliavimas, vartotojų novatoriškumo skalė	Tvirti veiklos rodikliai
Pagrindinės temos	Inovacijų klasteriai, tinklo dinamika, išsiliejimas, sklaidos modelis	Pateikiami į rinką patentai, novatoriška dinamika bei rinkos sutrikimas	Darbuotojų ir komandų vaidmuo (pvz., kūrybiškumas, žinios, atlygis, koordinavimas), įtakingos firmos savybės, firmos inovacijų strategija
Palaikančios teorijos	Kūrybinis naikinimas, inovacijų sklaidos teorija	Inovacijų sklaidos teorija, žaidimų teorija, laužančių inovacijų teorija	Ištekliais pagrįstas vaizdas, agentūros teorija, žiniomis pagrįstas vaizdas, dinaminės galimybės, organizacijos mokymosi teorija, bendras kūrimas
Pagrindinis indėlis į žinias	Ekonomika auga dėl technologinių pokyčių. Naujovės išsklaido viršvalandžius aplinkinėse vietovėse. Inovacijų grupėse sklaidos modeliai yra greitesni	Įmonės rinkoje konkuruoja dėl naujų patentų laimėjimų, kad užsitikrintų savo inovacijų pozicijas. Kai kurios naujovės gali sutrikdyti rinką. Kai naujovės pasklinda rinkose, vartotojai turi jas pritaikyti. Įmonės gali gauti naujovių iš vartotojų	Įmonės gali bendradarbiauti su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis, kad sukurtų inovacijas arba perduotų inovacijų veiklą iš išorės. Pagrindinis inovacijų rūpestis yra tai, kaip skatinti ir valdyti darbuotojų žinias ir kūrybiškumą. Organizacinės charakteristikos ir strategija turi įtakos inovacijų rezultatams. Inovacijos įvairiose pramonės šakose skiriasi. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas paslaugoms

*Šaltinis: Lelo de Larrea et al., 2021*

A. Azizovq (2021) pabrėžia, jog šiais laikais tarp pagrindinių inovatyvių ir skaitmeninių tendencijų kelionių ir turizmo pramonėje yra robotizacija, kibernetinio saugumo technologijos,

didelių duomenų apdorojimas, išmanusis valdymas, balso valdymo ir paieškos naudojimas, virtualioji ir papildyta realybė, atpažinimo technologijos, bekontaktiniai mokėjimai, internetas. Dalyje turizmo sričių nebereikia žmonių pagalbos, už juos darbus gali atlikti robotai. Viešbučiai tampa skaitmenizuoti, administratorius nėra reikalingas. Dunetton Hotel Klaipėda viešbutis yra būtent toks, įsiregistravimas ir išsiregistravimas vyksta bekontaktiniu būdu, t. y. svečiai į savo užsakymo platformą gauna pranešimą su kodu jų apsisistojimo laikotarpiui. Turizmo informacijos centrus keičia internetinės duomenų bazės. Gido darbą keičia virtualūs lankytinų vietų pristatymai naudojant išmaniąsias technologijas, tokias kaip geografinės informacinės sistemos, QR kodai, robotai. Anot D. Belanche ir kitų (2020) „SoftBank Robotics“, pirmaujanti paslaugų robotų gamintoja, visame pasaulyje pardavė daugiau nei 25 000 robotų, tokių kaip Pepper arba jo mažasis brolis Nao. United Robotics Group tinklalapyje (Tyagi, 2021) pateikiamas pavyzdys, kaip kai kurias paslaugas atlieka robotas Pepper. Robotas padeda sulažyti kalbų barjerą, jame yra įdiegta 21 kalba. Keliautojas gali pasirinkti jam patogiausią ir suprantamiausią kalbą, taip palengvinant muziejų lankymą. Keliautojų srautus padeda stebėti kameros, taip, tarkim, regioniniai parkai gali stebėti kada ir kokias vietas renkasi jų lankytojai. Gavus šiuos duomenis galima spręsti, kaip pritraukti didesnius lankytojų srautus. Virtualios realybės galimybėmis žmonės naudojasi jau seniai įvairiose srityse. Persikelti į virtualią realybę nebūtinai reikia akinių, tam užtenka ir paprasto išmaniojo įrenginio. Ši funkcija dar labiau išpopuliarėjo karantino laikotarpiu, kuomet asmenys negalėjo keliauti. Naudojantis virtualia realybe buvo galima aplankyti Veneciją, Tadž Mahalą, Londoną, Gizos piramides ir daugelį kitų lankytinų vietų.

Ryšys tarp turizmo, inovacijų ir ekonominės plėtros yra sudėtingas ir daugialypis, todėl labai svarbu suprasti, kaip šie veiksniai sąveikauja, ypač besivystančiose šalyse. Tai yra akcentuojama inovacijų plėtros ir verslumo valdyje Azerbaidžano turizme: dabartinės tendencijos ir prioritetai (Azizov, 2021) ir turizmo pramonės, globalizacijos ir technologijų inovacijų poveikis ekologiniam pėdsakui G-10 šalyse (Guan, et al. 2022). Visuose straipsniuose yra pripažįstama, kad technologijos, įskaitant išmaniąsias inovacijas, duomenų panaudojimą ir skaitmeninimą, yra turizmo naujovių varomoji jėga. Šiame kontekste turizmo vietos skatinamos planuoti ir įgyvendinti inovacijų strategijas, kurios pritrauktų turistus ir išsiskirtų iš konkurentų. Pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų inovacijoms, pripažįstant pagrindinį kliento vaidmenį ir vertės kūrimą valdant nematerialius aspektus. Be to, straipsnyje pabrėžiama, kad inovacijos turizmo sektoriuje apima ne tik skaitmeninę transformaciją, bet ir turėtų būti integruotos į įvairius valdymo procesus. J. C. Soares ir kiti (2022) savo straipsnyje „Išmaniosios kryptys: naujas planavimas ir valdymo požiūris?“ kalba apie išmaniuosius miestus kaip vieną iš keliavimo kryptų, kam didelę (Gil, 2021) įtaką daro turizmo naujovės. „Išmanioji turizmo kryptis yra ta, kurios pagrindinis bruožas yra inovacijos, paremtos tvirta technologine infrastruktūra, leidžiančia pagerinti keliautojo patirtį, prisitaikant prie jo poreikių ir

siūlant informaciją realiu laiku bei individualizuotus produktus“ (Caroline et al., 2022). Vieną išmaniųjų miestų pavyzdį pateikia Frederikas de Artega išmanaus miesto žurnale apie Tekilos miestą esantį Meksikoje. Pasak jo pradėjus diegti šią naują lankytojų skaičius nuo 2003 m. iki 2019 m. išaugo nuo 18 000 iki 45 000 turistų. Miesto centre veikia nemokamas belaidis internetas. Taip pat miestas turi savo programėlę, kurioje yra pateikiama informacija apie miesto siūlomas paslaugas ir produktus, tai palengvina žmonėms apsilankymą. K. G. Gil (2021) taip pat paminė „BIG DATA“ duomenų bazę, joje keliautojai gali realiu laiku matyti transporto eismą, taip kelionės tampa greitesnės. Visi išmanieji miestai naudoja ne tik išmaniąsias technologijas, bet ir siekia sukurti sveikesnę aplinką, naudodami atsinaujinančią elektros energiją.

Inovacijos ir kūrybiškumas gastronominiame turizme: bibliometrinė analizė. Kuhn ir kitų (2021) straipsnyje yra pabrėžiama, jog gastronomicinis turizmas skirstomas į tokias skiltis kaip: gastronomija, plėtra ir inovacijos; restoranai, patirties pasiūlymas ir autentiškumas; kūrybinis miestas, patrauklumas ir gastronomicinis turizmas; patirtis, bendradarbiavimas ir įvaizdis; kulinarinis turizmas, kultūra ir gatvės maistas. Keliaudami žmonės ieško naujų, unikalių bei autentiškų patiekalų, būdingų lankomai vietai. Šiame straipsnyje stipriai akcentuojama vietinio maisto svarba. Maitinimo įstaigos vis daugiau dėmesio skiria vietinių ingredientų tiekimui ir patiekalų, pagamintų iš šviežių, sezoninių ir regioninių produktų, tiekimui. Ši tendencija pabrėžia tvarumą ir remia vietos ūkininkus bei gamintojus. Taip pat pabrėžiamas maisto turizmas. Daugelyje regionų yra sukurti maisto takai arba maršrutai, vedantys turistus per daugybę kulinarinių stotelių, kur jie gali paragauti vietinių patiekalų. Pavyzdžiui, vyno takai, sūrio maršrutai ir šokolado turai. Dalis keliautojų, žinodami išankstinę tikslą, naudojami Michelin gidu, kuriame yra pateikiami geriausi pasaulio restoranai, įvertinti nuo 1 iki 3 žvaigždžių. Vienas iš maisto takų pavyzdžių tai sūrio takas, einantis per Kaliforniją. Šiam takui yra sukurtas internetinis tinklapis, kuriame pateikiamos 83 sūrio stotelės. Turistai keliaudami šiuo keliu taip pat prisideda prie vietinių ūkininkų rėmimo. Gastronomicinis turizmas toliau vystosi, skatinamas augančio susidomėjimo maisto kultūra ir unikalių bei įtraukiančių kelionių potyrių troškimo. Šios naujovės prisideda prie turtingesnio, įvairesnio ir malonesnio kulinarinio turizmo kraštovaizdžio. Maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse maistą pristato robotai ir konvejeriniai stalai. N. Lang (2021) teigia, kad restoranai jau prieš 50 metų po truputį pradėjo naudoti robotų teikiamomis paslaugomis. Puikiausias šioje srityje besivystančios šalies pavyzdys tai Japonija. Gatvėse ir įvairiose vietose yra pastatomi karšto maisto pardavimo aparatai. Naudotojas turi galimybę pasirinkti iš kelių patiekalų sau labiausiai patinkantį, tuomet aparatas jį paruošia, arba pašildo, arba užpila karštu vandeniu ir per kelias minutes žmogus gauna karštą maistą.

Kaip buvo galima pastebėti, naujovėms labai didelę įtaką daro tvarumas ir ekologiškumas. Įvairūs naujausi tyrimai nagrinėja veiksnius, turinčius įtakos ekologinio pėdsako dydžiui, įskaitant gamtos išteklius, ekonomikos augimą, globalizaciją, žemės ūkį, turizmą, žmogiškąjį kapitalą ir

atsinaujinančius energijos išteklius. Turizmas yra viena iš sparčiausiai augančių pramonės šakų pasaulyje. Jis prisideda prie šalies ekonomikos augimo, gerina šalių infrastruktūros plėtrą. Guan ir kiti (2022) pastebi, kad nors turizmas labai stipriai prisideda prie ekonominio šalies stabilumo, tačiau jo poveikis aplinkai yra labai didelis. Z. Shun ir L. Xuyi (2019) teigia, jog turizmo pramonė yra tiesiogiai susijusi su dideliu iškastinio kuro sunaudojimu, nes didelis gamtos tyrinėjimas ir keliavimas didina anglies pėdsaką.

### **Išvados**

Inovacijų svarba turizmo sektoriuje ir jų įtaka ekonomikos plėtrai, tvarumui bei kelionių patirčiai. Inovacijos, idėjos, išradimai, procesai ar organizacinės struktūros turi būti vertinami kaip išskirtinai svarbi ekonomikos augimo ir konkurencingumo varomoji jėga. Šis požiūris padeda skatinti turizmo sektoriaus, kuris tampa vis svarbesniu ekonominio stabilumo šaltiniu visame pasaulyje, plėtrą. Inovacijos turizmo sektoriuje apima platų spektrą sričių, pradedant skaitmenine transformacija, robotizacija, kibernetiniu saugumu, didelių duomenų analize ir baigiant virtualiaja bei papildytąja tikrove. Šios technologinės naujovės ne tik palengvina kelionių planavimą, bet ir pritraukia daugiau turistų, pagerina jų kelionių patirtį ir prisideda prie bendro ekonominio augimo. Be to, jos leidžia efektyviau valdyti turizmo sektorių, sprendžiant kintančius iššūkius, tokius kaip skaitmeninimas, klimato kaita ir didėjantis ekologinis pėdsakas. Gastronominis turizmas taip pat tampa vis svarbesniu kelionių aspektu. Vietiniai maisto produktai, tradicinės patiekalų kultūros ir kulinariniai maršrutai pritraukia gurmanus ir kultūros entuziastus. Šis reiškinys skatina vietinių ūkininkų ir gamintojų paramą bei remia tvarų maisto tiekimą, prisidedantį prie vietinių ekonomikų plėtros.

Bendras visų šių inovacijų tikslas yra didinti turistų patirtį ir pagerinti kelionių efektyvumą. Tačiau norint pasiekti šiuos tikslus, būtinas suderintas požiūris ir glaudus bendradarbiavimas tarp viešojo ir privačiojo sektorių, valdžios institucijų ir kitų suinteresuotų šalių. Tik tokiu būdu galima užtikrinti, kad inovacijos turės teigiamą poveikį visuomenei, ekonomikai ir aplinkai. Inovacijos taip pat padeda skatinti tvarumą, pagerinti turistų patirtį ir prisidėti prie ekonomikos augimo. Todėl turizmo sektoriuje reikia aktyviai skatinti inovacijas ir kūrybiškumą bei investuoti į technologijų plėtrą ir naudoti vietinius išteklius. Tai yra būtina, siekiant turizmo verslus išlaikyti konkurencingais ir atitikti sparčiai besikeičiančius pasaulio turizmo poreikius. Galutinė išvada yra aiški – inovacijos yra esminis elementas ne tik turizmo sektoriuje, bet ir kituose ekonominės veiklos sektoriuose. Jos skatina ekonomikos augimą, prisideda prie aplinkos tvarumo ir suteikia turistams unikalią ir nepakartojamą kelionių patirtį. Todėl būtina remti inovacijas ir naujoves, siekiant išlaikyti konkurencingumą ir įveikti nuolat besikeičiančius iššūkius mūsų pasaulio dinamikoje.



## Literatūra

1. Arteaga, F. de. (2023). TEQUILA: A Smart tourism destination. *The Smart City Journal*. <https://www.thesmartcityjournal.com/en/smart-tourism/tequila-a-smart-tourism-destination>
2. Azizov, A. (2021). Innovation development and entrepreneurship management in tourism of Azerbaijan: Current trends and priorities. *Marketing and Management of Innovations*. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-09>
3. Belanche, D., Casaló, L. C., & Flavián, C. (2020). Frontline robots in tourism and hospitality: Service enhancement or cost reduction? *Electronic Markets (2021)*, 477–492.
4. Guan, C., Rani, T., Yueqiang, Z., Ajaz, T., & Haseki, M. I. (2022). Impact of tourism industry, globalization, and technology innovation on ecological footprints in G-10 countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6688–6704. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2052337>
5. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
6. de Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789.
7. Gil, K. G. (2021, October 27). *Smart tourism: The bet of smart cities*. <https://www.bbva.ch/en/news/smart-tourism-the-bet-of-smart-cities/>
8. Soares, J. C., Domareski Ruiz, T. C., & Ivars Baidal, J. A. (2022). Smart destinations: A new planning and management approach? *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2717–2732. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1991897>
9. Lang, N. (2021, March 1). *Retail food safety forum*. <https://foodsafetytech.com/column/robots-serve-up-safety-in-restaurants/>
10. OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual. *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.).
11. Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>
12. Shun, Z., & Xuyi, L. (2019). The roles of international tourism and renewable energy in environment: New evidence from Asian countries. *Renewable Energy*, 385–394.
13. Tyagi, R. (2021, May 31). *ALDEBRAN, united robotics group*. The Landscape of AI & Robotic Guides in Museums & Cultural Places. <https://www.aldebaran.com/en/blog/news-trends/landscape-ai-robotic-guides-museums-cultural-places>

14. Kuhn, V. R., dos Anjos, S. J. G., & Krause, R. W. (2023). Innovation and creativity in gastronomic tourism: A bibliometric analysis. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 100813. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2023.100813>

MOKSLAS IR PRAKTIKA: AKTUALIJOS IR PERSPEKTYVOS

Mokslinių straipsnių rinkinys

(Elektroninis leidinys)

---

THEORY AND PRACTICE: PROBLEMS AND PROSPECTS

Scientific articles

(Electronic publication)

Sudarė ir maketavo Biruta Švagždienė, Regina Andriukaitienė

Korektūrą atliko Ieva Bliavienė

2023-12-21. 20,375 sp. l.

Leido Lietuvos sporto universitetas, Sporto g. 6, LT-44221 Kaunas.

[www.lsu.lt](http://www.lsu.lt); el. p.: [lsu@lsu.lt](mailto:lsu@lsu.lt)